

Titulo:

**METODOLOGÍAS DE GERENCIA DE PROYECTOS.
CASO DE ESTUDIO: APPLICA DE COLOMBIA**

Autores:

PAOLA CONSTANZA PEÑA MELO
DIEGO ANDRÉS RODRÍGUEZ GARCÍA

Trabajo de Grado presentado para optar el título de Ingeniero de Sistemas

Directora:

MONICA LILIANA CEPERO URIBE

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE INGENIERIA

CARRERA DE INGENIERIA DE SISTEMAS

BOGOTA D.C.,

DICIEMBRE 1 DE 2008

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE INGENIERIA

CARRERA DE INGENIERIA DE SISTEMAS

Rector Magnífico: Padre Joaquín Sánchez García S.J.

Decano Académico Facultad de Ingeniería: Ingeniero Francisco Javier Rebolledo Muñoz

Decano del Medio Universitario Facultad de Ingeniería: Padre Sergio Bernal Restrepo S.J.

Director Carrera de Ingeniería de Sistemas: Ingeniero Luis Carlos Díaz Chaparro

Director Departamento de Ingeniería de Sistemas: Ingeniero Germán Alberto Chavarro Flórez

Nota de Aceptación

“MONICA LILIANA CEPERO URIBE ”

Director del Proyecto

"Nombre del Jurado"

Jurado

"Nombre del Jurado"

Jurado

Diciembre de 2008

Artículo 23 de la Resolución No. 1 de Junio de 1946

“La Universidad no se hace responsable de los conceptos emitidos por sus alumnos en sus proyectos de grado. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católica y porque no contengan ataques o polémicas puramente personales. Antes bien, que se vean en ellos el anhelo de buscar la verdad y la Justicia”

Dedicatoria

*“Dedico este trabajo de grado a Dios por estar siempre en el camino de mi vida, a mis amados padres Alfonso Peña y Maria Elena Melo, quienes me dieron la vida fruto de su eterno y verdadero amor, y quienes con sus enseñanzas y ejemplo me han hecho la mujer que soy hoy. A mi esposo César Parra quien con todo su amor de toda la vida, dedicación, paciencia, respeto y ejemplo me ha hecho la mujer más feliz del universo (Te Amo Bebito!) y agradezco a Dios por permitirme estar a su lado. A mis hermosas hermanas Mónica Jeannette y Angela Liliana, excelentes mujeres, admirables y adorables que me han dado todo su amor, ejemplo y enseñanzas. A Erika Tatiana y Sergio Esteban mis adorables sobrinos que van empezando ese largo camino de los estudios y que espero que salgan adelante y que sean los mejores siempre. A José Alfredo y Raúl quienes están con nosotros en este camino y a quienes quiero mucho. A mi Jaky Roza, mi amiguita de toda la vida, quien ha estado conmigo en todo momento desde preescolar (Te Quiero Mucho Amiguita!). A todos mis amigos en el mundo entero quienes me han acompañado desde lejos o cerca, los adoro! Y por supuesto no podía faltar, mi adorado Kame quien con sus narices frías me hace súper feliz...
...hasta que Dios me lo permita.”*

Con Amor...

.... Paola Constanza Peña Melo.

“A ti mami por tu paciencia, apoyo, entendimiento y fuerzas para seguir adelante (no se cómo pero nunca te cansas!!! ERES LA MEJOR), a ti Pa por tu esfuerzo y sacrificio continuo, eres y siempre serás un ejemplo de dedicación y trabajo. A Patikas por tu alegría, apoyo, cariño, paciencia y ternura, a mi Bebe por tu amor, apoyo, críticas incondicionales y fundamentales!!! (Eres un ejemplo a seguir, como ser humano y profesional!!!TE AMO), a mis Belitos por su cariño, confianza y buenos deseos, a Martucha, Clarita, Li, Juanis, Juliancho, Andreita, Alvarito, Germancho, Tere, Dani, Gogui, Tio Juan y toda la familia por su cariño y apoyo. A Rafa por su apoyo, amistad y conocimientos, Luis Carlos, Miguel, María Mercedes, Mónica, Luz Marina por ser un equipo de trabajo espectacular y siempre apoyar este proceso. Finalmente a la vida misma y que cada paso final sea el comienzo de un nuevo camino para alguien y algo más. Para todos aquellos que nombre y los que me faltó nombrar...MUCHAS GRACIAS!!!”

....Diego Andrés Rodríguez García

Agradecimientos

Queremos agradecer a los profesores Mónica Cepero, Rafael Barros, María Mercedes, Corral Luis Carlos Díaz, Miguel Torres, Carlos Rey y a todos los profesores que nos acompañaron durante toda la carrera. Un especial agradecimiento a Rodrigo García Sopo por su participación en el proyecto y continuo apoyo.

TABLA DE CONTENIDO

LISTADO DE FIGURAS.....	9
LISTADO DE TABLAS	10
<i>Abstract (Español)</i>	11
Resumen Ejecutivo del Trabajo	12
1. INTRODUCCIÓN.....	14
2 OBJETIVOS	16
2.1 Objetivo General.....	16
2.2 Objetivo Específicos	16
3 ALCANCE Y LIMITACIONES	16
3.1 Gerencia de Proyectos	16
3.2 Business Process Management	16
3.3 Gestión del Cambio.....	16
3.4 Caso de Estudio: Applica de Colombia.....	17
4 DIAGNÓSTICO - CASO DE ESTUDIO APPLICA DE COLOMBIA.	17
4.1 Contexto	17
4.2 Estrategia	17
4.2.1 Misión	17
4.2.2 Visión	17
4.2.3 Valores Applica De Colombia.....	17
4.2.4 Objetivos Estratégicos.....	18
4.3 Segmentación del Mercado.....	18
4.4 Productos	18
4.5 Análisis de las Cinco Fuerzas	19
4.5.1 Sustitutos	19
4.5.2 Clientes Estratégicos – Compradores.....	20
4.5.3 Proveedores	20
4.5.4 Competencia Potencial	20
4.6 Organigrama	21
4.7 Cadena de Valor Applica de Colombia	21
4.8 Applica Inc. En América Latina	22
4.9 El Proyecto De Regionalización En Applica De Colombia.....	22
4.10 Los Costos Y Las Ventas.....	23
4.11 La Situación Actual En Applica De Colombia	25
4.11.1 Manejo Del Liderazgo En La Empresa	25
4.11.2 La Nomina	26
4.11.3 Procesos Actuales	28
4.11.4 Capacitación Recibida.....	29
4.11.5 Hechos Para Destacar.....	29
4.12 Problemática A Mejorar	31
4.13 Habilidades Del Gerente Del Proyecto.....	31
4.14 Dirección De Proyectos – Situación Inicial	32
5 MARCO TEÓRICO: GERENCIA DE PROYECTOS	36
5.1 Introducción.....	36

5.2 El Project Management Institute (PMI) y el Project Management Body Of Knowledge (PMBOK).....	37
5.3 Grupo de Procesos de Iniciación.....	39
5.4 Grupo de Procesos de Planificación.....	40
5.5 Grupo de Procesos de Ejecución.....	40
5.6 Grupo de Procesos de Seguimiento y Control	41
5.7 Grupo de Procesos de Cierre	41
6 MARCO TEÓRICO: BPM (Business Process Management)	42
6.1 Introducción.....	42
6.2 Beneficios.....	42
6.3 BPMN (Business Process Modeling Notation).....	43
6.4 Herramientas.....	43
7 MARCO TEÓRICO: GESTIÓN DE CAMBIOS	43
7.1 Introducción.....	43
7.2 Los Ocho Pasos del Cambio	45
7.2.1 Paso 1. Crear Sentido de Urgencia.....	45
7.2.2 Paso 2. Organizar el Equipo Guía.....	46
7.2.3 Paso 3. Desarrollar el cambio de la visión y estrategia	46
7.2.4 Paso 4. Comunicarse para Obtener Comprensión y Aceptación.....	46
7.2.5 Paso 5. Facultar a Otros para Actuar.....	47
7.2.6 Paso 6. Producir éxitos a corto plazo	47
7.2.7 Paso 7. No ceder ante adversidades	47
7.2.8 Paso 8. Crear una cultura nueva.....	47
8 METODOLOGÍAS APLICADAS PARA LA EMPRESA APPLICA DE COLOMBIA.....	48
8.1 Gerencia de Proyectos	48
8.1.1 Herramientas.....	48
8.1.2 Clasificación de Proyectos.....	58
8.1.3 Caso de Estudio: Proyecto “Regionalización del Outsourcing de Nómina”.....	59
8.2 Business Process Management	70
8.2.1 Modelado de Procesos.....	70
8.2.2 Recomendaciones.....	82
8.3 Metodología de Adopción: Gestión de Cambio.....	83
8.3.1 Paso 1. Crear Sentido de Urgencia.....	83
8.3.2 Paso 2. Organizar el Equipo Guía.....	83
8.3.3 Paso 3. Desarrollar el cambio de la visión y estrategia	84
8.3.4 Paso 4. Comunicarse para Obtener Comprensión y Aceptación.....	84
8.3.5 Paso 5. Facultar a Otros para Actuar.....	85
8.3.6 Paso 6. Producir éxitos a corto plazo	85
8.3.7 Paso 7. No ceder ante adversidades	86
8.3.8 Paso 8. Crear Una Cultura Nueva	86
9 CONCLUSIONES	86
10 ANEXOS	87

LISTADO DE FIGURAS

<i>Figura 1. Fases Proceso Metodológico.....</i>	<i>15</i>
<i>Figura 2. Valores Applica de Colombia.....</i>	<i>18</i>
<i>Figura 3. Organigrama Applica de Colombia.....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 4. Cadena de valor Applica de Colombia.....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 5. Total Ventas en Dólares.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 6. Porcentaje de Ventas.....</i>	<i>24</i>
<i>Figura 7. Costos de nómina por país Total Latinoamérica.....</i>	<i>24</i>
<i>Figura 8. Responsabilidades de Colombia.....</i>	<i>25</i>
<i>Figura 9. Errores en funcionamiento de nómina.....</i>	<i>26</i>
<i>Figura.10. Resumen contexto Applica (Ver Anexo 1).....</i>	<i>27</i>
<i>Figura 11. Servicio de Nómina.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 12. Servicio de Recursos Humanos.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 13. Otros servicios.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 14. Otras Habilidades del Gerente del proyecto.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 15. Esquema de Servicios a prestar en Applica.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 16. Contratación de Outsourcing.....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 17. Servicio de Nómina.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 18. Servicio de Recursos Humanos.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 19. Otros servicios.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 20. Gestión de Proyectos.....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 21. Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos.....</i>	<i>38</i>
<i>Figura 22. Relación entre los grupos de procesos.....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 23. Grupo de Procesos de Iniciación.....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 24. Grupo de Procesos de Planificación.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 25. Grupo de Procesos de Ejecución.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 26. Grupo de Procesos de Seguimiento y Control.....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 27. Grupo de Procesos de Cierre.....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 28. Reacciones ante el cambio.....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 29. Ocho pasos para un proceso de cambio exitoso.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 30. Principales Características Applica de Colombia.....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 31. Acta de Constitución del Proyecto Regionalización del Outsourcing de Nómina.....</i>	<i>61</i>
<i>Figura 32. Plan de Gestión de Riesgos Proyecto Regionalización de Outsourcing de Nómina.....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 33. Presentación Propuesta a Vendedores Proyecto Regionalización Outsourcing de Nómina.....</i>	<i>68</i>
<i>Figura34. Control de Actividades – Solicitud de Propuestas Proyecto Regionalización del Outsourcing de Nómina.....</i>	<i>69</i>
<i>Figura 35. Procesos de Inicio.....</i>	<i>70</i>
<i>Figura 36 Procesos de Planeación.....</i>	<i>71</i>
<i>Figura 37. Procesos de Ejecución.....</i>	<i>77</i>
<i>Figura 38. Procesos de Control.....</i>	<i>78</i>
<i>Figura 39. Procesos de Cierre.....</i>	<i>82</i>

LISTADO DE TABLAS

<i>Tabla 1. Objetivos Estratégicos Applica de Colombia.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 2. Segmento por Estrato.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 3. Productos Principales Applica de Colombia.....</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 4. Clientes Estratégicos Applica de Colombia.....</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 5. Proveedores Applica de Colombia.....</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 6. Ventas y Porcentaje de Ventas Applica.....</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 7. Costos de nómina por país Total Latinoamérica.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 8. Crecimiento de Applica por país.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 9. Planteamiento realizado para los procesos.....</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 10. Herramientas BPMN.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 11. Conjunto de Plantillas Recomendadas.....</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 12. Clasificación de Proyectos.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 13. Crear Sentido de Urgencia.....</i>	<i>83</i>
<i>Tabla 14. Organizar el Equipo Guía.....</i>	<i>83</i>
<i>Tabla 15. Desarrollar el Cambio de la Visión y Estrategia.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 16. Comunicarse para Obtener Comprensión y Aceptación.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 17. Facultar a Otros para Actuar.....</i>	<i>85</i>
<i>Tabla 18. Producir éxitos a corto plazo.....</i>	<i>85</i>
<i>Tabla 19. No ceder ante adversidades.....</i>	<i>86</i>
<i>Tabla 20. Crear una cultura nueva.....</i>	<i>86</i>

Abstract (Español)

El presente proyecto presenta el proceso de investigación y los consecuentes resultados, realizado en el contexto académico de la carrera de ingeniería de sistemas en la Pontificia Universidad Javeriana. Orientado al área de conocimiento y temática de sistemas de información, se ha creado y presentado una metodología de gerencia de proyectos, partiendo de los estándares teóricos más reconocidos en la actualidad adaptando y considerando el contexto del país y, específicamente, la situación de la compañía multinacional Applica Incorporated. Los planteamientos realizados fueron soportados modelando los procesos de acuerdo a los estándares establecidos en la gestión de procesos.

Abstract (Inglés)

This project represents the investigation and the consequent results process realized in the academic context of the system engineer career of the Pontificia Universidad Javeriana. Oriented to the knowledge area and theme of information systems, it has been developed and presented a methodology for project management, based on the main and more recognized theories and practices in the actual times, adapting and bearing in mind the Colombian context and, specifically, the situation of the multinational company Applica Incorporated. The statements established were made based on the modeling of process according to the standards in the process management theory.

Resumen Ejecutivo del Trabajo

El desarrollo de proyectos se ha convertido en una actividad muy común actualmente, ya sea en un contexto académico o en una empresa, se presenta la necesidad de cumplir objetivos específicos en un marco de tiempo definido y limitado por una cierta cantidad de recursos económicos y humanos.

El desarrollo de un proyecto conlleva un orden cronológico y metodológico de fases y actividades que van desde la identificación de la necesidad de la realización del proyecto, hasta el estudio de los resultados obtenidos por su desarrollo, incluyendo etapas de inicio, definición, planeación, organización, distribución, manejo de riesgos, desarrollo, control de calidad y cierre, pero pese a considerar tantos puntos sobre un número determinado de actividades, éstas no se realizan de manera enteramente correcta, conduciendo a fracasos, costos excesivos, productos y resultados mediocres e incompletos y en los peores casos, a la necesidad de clausurar el proyecto sin cumplir los objetivos previstos.

Para analizar esta situación en un contexto real, se realizó un proceso investigativo en la empresa Applica de Colombia. Esta empresa fue seleccionada para el desarrollo de este trabajo de grado debido a la facilidad de acceso a la empresa, por el conocimiento que tienen algunos familiares cercanos los cuales permitieron que se conociera la situación actual de la misma, además de presentar un escenario óptimo para la aplicación de los conocimientos adquiridos. Applica de Colombia es una empresa multinacional especializada en la venta de electrodomésticos alrededor del mundo y cuenta con nueve años de experiencia en el país. Por su calidad y valiosas labores, las oficinas colombianas se hicieron merecedoras de administrar algunos procesos de sector financiero del continente americano, incluyendo países como Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Venezuela, Perú, Chile y Argentina.

Dada la intensidad y carga laboral, el desarrollo de proyectos en Applica de Colombia ha encaminado procesos a desplegar actividades y labores sin etapas de inicio ni planeación definidos, cediendo lugar a dificultades en el proceso de obtención de los resultados deseados, lo cual genera el deseo e iniciativa de mejorar sus prácticas y metodologías de trabajo.

Applica de Colombia se enfrentó al reto de unificar los procesos de nómina de siete países latinoamericanos, y por este motivo tiene la necesidad de mejorar la forma en que realizan sus

labores para tener procesos más organizados y claros. Con base a esta necesidad, se pretendió proponer una estrategia metodológica para el desarrollo de la metodología de gerencia de proyectos para la empresa Applica de Colombia. Buscando cumplir tal meta, se establecieron objetivos más específicos, los cuales son:

- Diagnosticar la metodología de gerencia de proyectos en Applica de Colombia en el caso de estudio.
- Estudiar estrategias de gestión de procesos para apoyar la gerencia de proyectos
- Proponer una estrategia para la gerencia de proyectos en la empresa Applica de Colombia.

1. INTRODUCCIÓN

El documento presentado a continuación es el resultado del desarrollo de una investigación teórico-práctica desarrollada en el periodo comprendido entre junio del año 2007 y diciembre del año 2008 como cumplimiento al requisito establecido por la carrera de ingeniería de sistemas de la Pontificia Universidad Javeriana. El proyecto titulado “Metodologías de Gerencia de Proyectos. Caso de estudio: Applica de Colombia” es considerado un proyecto de investigación formativa al tratar una problemática y ser desarrollado en una empresa particular y en un contexto real con aspectos y estudios teóricos. Para la obtención de los resultados presentados se desarrolló un proceso metodológico establecido en cinco fases.

La primera fase, fase de identificación, se realiza la recolección de datos sobre el contexto del problema, esto implica realizar actividades que permitan extraer información para conocer y entender el estado del contexto del proyecto. Para tal fin, se disponen de variados instrumentos de recolección de datos cuantitativos como son los *Cuestionarios*, entendidos como un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Para el contexto del proyecto, específicamente, se utilizan más preguntas abiertas, ya que se desea obtener información de manera amplia y sin restricciones.

Durante la segunda fase, fase de análisis, se realiza un análisis de contenido. En este proceso las características relevantes del contenido de la información obtenida se transforman a unidades que permitan su descripción y análisis precisos. [1]

La tercera fase, la fase de exploración, se desarrolla el marco teórico y fundamento de conceptual de las temáticas a tratar. En ésta se hace referencia al siguiente conjunto de actividades:

Revisión de la literatura: Consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe a nuestro problema de investigación. Esta revisión debe ser selectiva, puesto que cada año en diversas partes del mundo se publican miles de artículos en revistas, periódicos, libros y otras clases de materias en las distintas áreas del conocimiento [1]

Detección de la literatura: Existen varios tipos básicos de fuente de información para llevar a cabo la revisión de la literatura, entre los cuales se encuentran las *Fuentes Primarias (directas)*: Constituyen el

objeto de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que contienen los resultados de estudios correspondientes. Algunos ejemplos son: Libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis, disertaciones, testimonios de expertos. [1] Por otra parte, las *Fuentes Secundarias* son listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento particular. Es decir, reprocesan información de primera mano. [1]

Obtención de la literatura: Una vez identificadas las fuentes primarias pertinentes, es necesario localizarlas en las bibliotecas físicas y electrónicas, filmotecas, hemerotecas, videotecas y otros lugares donde se encuentren (incluidos sitios de Internet). [1]

Consulta de la literatura: Seleccionar las que serán de utilidad para nuestro marco teórico específico y desechar las que no nos sirvan, aquellas que no se consideren útiles podría ser resultado del contexto de estudio del tema o punto de vista desarrollado. [1]

Extracción y recopilación de la información de interés: El objetivo en esta actividad, es extraer los datos y las ideas relevantes y necesarias para la elaboración del marco teórico. [1] La cuarta fase, denominada fase de evaluación, es resultado de las fases anteriormente desarrolladas además de la aplicación de criterios establecidos para la estructuración de resultados. La quinta fase, fase de aplicación, conlleva la utilización de las herramientas definidas en el contexto del caso de estudio.



Figura 1. Fases Proceso Metodológico

2 OBJETIVOS

Con el presente documento se pretende exponer los procesos desarrollados y resultados objetivos para dar cumplimiento a los objetivos planteados en el proyecto “Metodologías de Gerencia de Proyectos. Caso de estudio: Applica de Colombia”. Estos objetivos son:

2.1 Objetivo General

Proponer una estrategia metodológica para el desarrollo de la metodología de gerencia de proyectos para la empresa Applica de Colombia.

2.2 Objetivo Específicos

- Diagnosticar la metodología de gerencia de proyectos en Applica de Colombia en el caso de estudio.
- Estudiar estrategias de gestión de procesos para apoyar la gerencia de proyectos.
- Proponer una estrategia para la gerencia de proyectos en la empresa Applica de Colombia.

Para cada uno de ellos se presenta su descripción, intención, desarrollo y resultado obtenido.

3 ALCANCE Y LIMITACIONES

3.1 Gerencia de Proyectos

Los procesos de gerencia de proyectos serán resaltados y orientarán el análisis principal del documento, se tratarán prácticas y metodologías reconocidas para la gerencia de proyectos, componiendo una técnica que permitirá a la compañía gestionar de una manera más organizada y controlada futuros proyectos acorde a sus características.

3.2 Business Process Management

Durante el desarrollo del proyecto, se acompaña los planteamientos con la metodología de gestión de procesos Business Process Management (BPM) y se muestra a través de BPMN la forma en que se modelan los procesos de gestión de proyectos propuesta.

3.3 Gestión del Cambio

Pretendiendo componer una propuesta íntegra a la compañía y buscando complementar el trabajo realizado, se realiza una presentación teórica sobre la gestión del cambio como factor fundamental en el éxito de la adopción de una estrategia como la propuesta, además, se presenta el plan propuesto para gestionar el cambio en la implantación de la metodología de proyectos en Applica de Colombia.

3.4 Caso de Estudio: Applica de Colombia

El contenido teórico está orientado al caso de estudio de la empresa Applica de Colombia, filial de la compañía multinacional Applica Incorporated. Partiendo de la contextualización de la organización, el mercado e industria de operación de la compañía, características y aspectos relevantes para el desarrollo de proyectos; como punto de referencia se presenta la situación de la empresa respecto al desarrollo del proyecto “Regionalización del Outsourcing de Nómina”, el cual se desarrolló en el transcurso de esta investigación. Posterior a la contextualización y presentación de la situación de la empresa, se realiza una presentación de cómo se aplicó la metodología y las herramientas propuestas a la compañía en las actividades y procesos del proyecto “Regionalización del Outsourcing de Nómina”. Sobre las actividades del proyecto, cabe resaltar que el mismo fue pausado justo en la etapa final, por lo tanto, no se presenta el acta de cierre del proyecto.

Finalmente, a partir de la información recolectada, analizada y presentada, se establecen conclusiones pertinentes para el desarrollo del proyecto en cuestión.

4 DIAGNÓSTICO - CASO DE ESTUDIO APPLICA DE COLOMBIA.

4.1 Contexto

Applica de Colombia es una empresa multinacional, cuya casa matriz está ubicada en los Estados Unidos.

4.2 Estrategia

En el proceso de levantamiento de información se obtuvo la información que se presenta a continuación:

4.2.1 Misión

La misión de Applica de Colombia es *“Ser una compañía global, reconocida por la alta calidad de sus productos para el hogar en múltiples marcas, categorías y segmentos de precio, ofreciendo a los consumidores un valor de marca excepcional”*.

4.2.2 Visión

La visión de Applica de Colombia es *“Applica será una compañía de \$4,000 millones de dólares en el año 2011. Nosotros seremos la empresa global que ofrezca productos innovadores y de alta calidad. Ofreceremos marcas reconocidas para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores.”*

4.2.3 Valores Applica De Colombia

Los valores de Applica de Colombia son:



Figura 2. Valores Applica de Colombia

4.2.4 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos de Applica de Colombia la empresa que es hoy en día son:

Ser reconocidos como los líderes en innovación a través de nuestros productos, procesos y la manera en la que trabajamos.
Sobrepasar las expectativas del consumidor, tanto en la calidad de nuestros productos como en la manera como nos manejamos como empresa.
Ser el proveedor principal de nuestros clientes.
Convertirnos en una red de operaciones ágil, flexible y eficiente.
Ser el empleador preferido de nuestra industria.

Tabla 1. Objetivos Estratégicos Applica de Colombia

4.3 Segmentación del Mercado

Applica de Colombia se encuentra ubicado en todos los segmentos del mercado, ya que tienen diferentes marcas para cada uno de los segmentos. El segmento del mercado en el que principalmente se encuentra ubicado Applica de Colombia es el segmento de estrato para los cuales se tienen diferentes marcas de productos (ver Tabla 2).

MARCA	ESTRATO
Black & Decker	4
Windmere	3
Breville	5 , 6

Tabla 2. Segmento por Estrato

4.4 Productos

Applica de Colombia distribuye productos del hogar de la más alta calidad. Sus múltiples marcas, categorías y segmentos de precio hacen que la organización sea reconocida como una de las mejores

empresas. Las marcas que distribuye son: *Black & Decker, Windmere, Breville, Juiceman, Toastmaster, George Foreman, Belson, Melita*. Los productos principales que maneja Applica son:

				
Abrelatas	Batidora	Exprimidor	Horno	Procesador
				
Arrocera	Cafetera	Extractor	Infrawave	Plancha
				
Aspiradora	Cuchillo Eléctrico	Hervidor	Licuadora	Vaporera
				
Olla de Presión	Sandwichera	Wafflera	Tostador	Sartén Eléctrico

Tabla 3. Productos Principales Applica de Colombia

4.5 Análisis de las Cinco Fuerzas

4.5.1 Sustitutos

En el proceso de levantamiento de información en Applica de Colombia no se ve el riesgo de tener productos sustitutos, sin embargo para algunas líneas de productos pueden existir los sustitutos dentro de las mismas líneas que maneja la organización como lo son:

- Exprimidores vs. Extractores.
- Licuadoras (Pica todo) vs Picador tradicional.

A causa de esto algunos productos se tendrían que sacar del mercado, pues el riesgo que se corre frente al mercado es que han salido marcas no reconocidas a precios bajos y calidad muy baja, más conocidos como productos genéricos.

4.5.2 Clientes Estratégicos – Compradores

Los principales clientes compradores son cadenas, grandes superficies, hipermercados y mayoristas, entre ellos encontramos los siguientes:

Tabla 4. Clientes Estratégicos Applica de Colombia

4.5.3 Proveedores

Los proveedores de Applica se encuentran ubicados en China, entre los principales se encuentran:

Blue Ocean Industrial Co Ltd	Cab Plastics Ltd.
Applica Asia Limited	Chung Mei Industries Ltd
50HZ Electric Ltda	Jack Pot Manufacturer Corp
Shenzhen Durable Manufacturing	Ying Fat Electrical Products
Zhenjiang Cuori Electrical	

Tabla 5. Proveedores Applica de Colombia

4.5.4 Competencia Potencial

En el sector de la línea blanca la competencia es Jerdon el cual es distribuidor autorizado de marcas muy fuertes como lo es Oster. También se encuentra



Groupe Seb el cual maneja marcas como Mazal y Samurai. Grupe Seb se encuentra presente en más de 120 países, es líder mundial en la industria de electrodomésticos, con un portafolio de 11 marcas:

- **6 internacionales:**

All-Clad, Krups, Lagostina, Moulinex, Rowenta y T-Fal/Tefal

- **5 locales:**

Arno, Calor, Panex, Samurai y Seb.

4.6 Organigrama

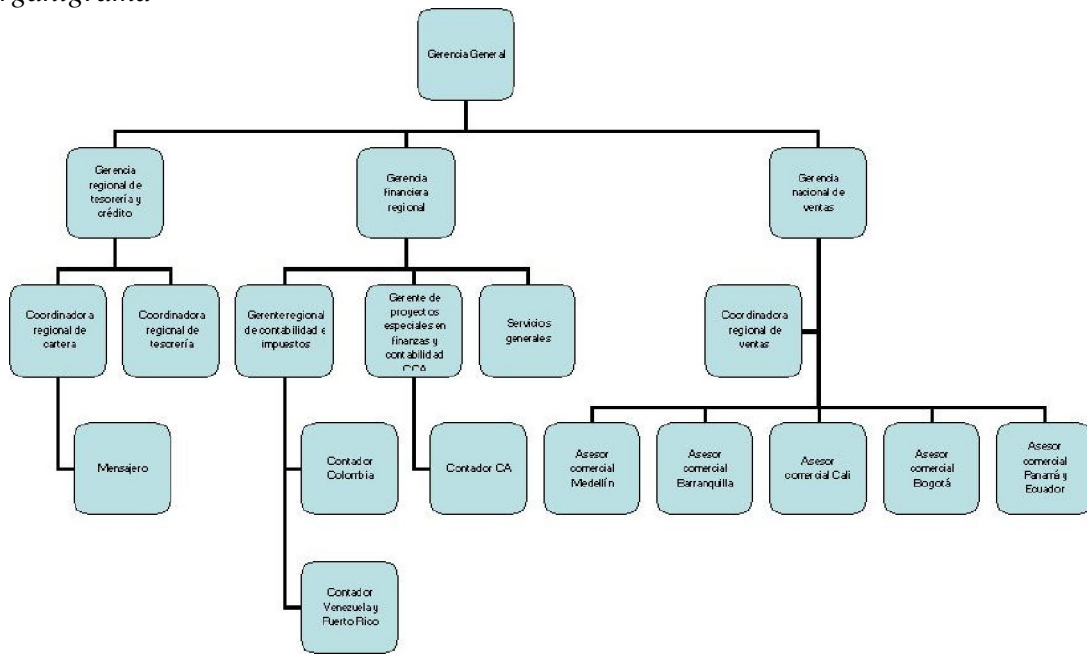


Figura 3. Organigrama Applica de Colombia

4.7 Cadena de Valor Applica de Colombia

A continuación se presenta la cadena de valor que posee Applica de Colombia en la que se pueden observar los elementos básicos generadores de valor.



Figura 4. Cadena de valor Applica de Colombia

(La explicación detallada de la cadena de valor la puede encontrar en el Anexo 0 – Cadena de Valor Applica de Colombia)

4.8 Applica Inc. En América Latina

Applica Incorporated® se expandió desde 1998 a Latinoamérica estableciendo compañías en varios países de América Latina. Entre ellos se encuentran: Colombia, Guatemala, Costa Rica, Panamá, El Salvador, Ecuador y Perú. Otros países como Chile y Venezuela pertenecieron en su momento a la región.

Todos los países se miran como región [2] y cada uno de los países aporta a la región. Sin embargo, lo que hay que destacar como hecho importante para el crecimiento de Applica Inc. son las ventas de productos en cada uno de los países, llegando a un total de US60 millones anuales entre todos.

Algunos países son de gran importancia para el incremento de las ventas en la región. Entre estos países se encuentran: Colombia, Guatemala, Costa Rica, Panamá, Ecuador y Perú

4.9 El Proyecto De Regionalización En Applica De Colombia

En Applica de Colombia se han realizado diferentes proyectos entre los cuales se presenta el de “Regionalización del Outsourcing de Nómina”. Este proyecto se originó hace cuatro años y en su desarrollo ha tenido diferentes cambios.

Antecedentes:

Todo inició cuando hacia el año 2005, la casa matriz de Applica en Estados Unidos decidió hacer un cambio significativo en la base tecnológica de su sistema financiero. Este cambio fue la estandarización de procesos que permitió la centralización en una sola base de datos para la casa matriz y sus subsidiarias que incluyera todo lo relacionado con el sistema financiero y la información de la nómina de cada uno de los empleados pertenecientes a Applica Inc. Como todo cambio en una organización se tuvieron que tener en cuenta los costos de implementación del proyecto los cuales estaban alrededor de 12 millones de dólares.

Por este motivo, los vicepresidentes de la región, quienes lideraron el proyecto, decidieron inicialmente mantener una plataforma Web para acceder a la información financiera de cada país además de contar con reportes y datos estadísticos sobre la región.

En el momento en que se decidió hacer el cambio, se tuvo que pensar a cual de los países pertenecientes a la región se le iba a radicar la responsabilidad del manejo del sistema financiero y la nómina. Para tomar esta decisión se tuvieron en cuenta todos los hechos importantes que habían realizado cada uno de los países y su influencia en el mercado. Debido a la situación crítica de Venezuela y a los buenos resultados obtenidos por Colombia se decidió que Colombia manejara administrativamente Venezuela y luego la casa matriz decidió que también manejara el proceso de nómina de toda la región.

La decisión tomada hacia marzo de 2005, además de establecer la infraestructura tecnológica de la región, llevó a diferentes cambios en los procesos de la organización adjudicando la responsabilidad administrativa de Centro América y el Caribe, compuesta por Costa Rica, Guatemala y el Salvador, que anteriormente eran operados desde Miami, a la jurisdicción de Colombia. Los procesos administrativos que empezó a manejar Colombia fueron: Las finanzas, la tesorería, la cartera, la logística, la nómina, las ventas desde Colombia, la toma de decisiones respecto al manejo de clientes, descuentos y negociaciones comerciales de centro América y el Caribe.

Estos cambios repercutieron la estructura organizacional de Applica Incorporated®. El departamento de Recursos Humanos para toda la región latinoamericana se encontraba anteriormente situado en México y era necesario que se situara en otro país para mejorar la estructura en esta área. El departamento de recursos humanos se situó en Estados Unidos.

4.10 Los Costos Y Las Ventas

Para Colombia, la administración de la nómina cuesta aproximadamente COP \$2,5 millones mensuales. Las ventas y costos de nómina de los países de la región son:

Ene 2007 / Dic 2007 – Country	Net Sales USD	% Ventas
COLOMBIA	21,427	42.16%
GUATEMALA	5,771	11.36%
PUERTO RICO	3,844	7.56%
COSTA RICA	4,187	8.24%
KEY ACCOUNT	4,532	8.92%
ECUADOR	3,144	6.19%
PANAMA	2,403	4.73%
VENEZUELA	1,371	2.70%
EL SALVADOR	1,856	3.65%
PERU	1,113	2.19%
EXPORT	1,171	2.30%

Tabla 6. Ventas y Porcentaje de Ventas Applica,

Figura 5. Total Ventas en Dólares

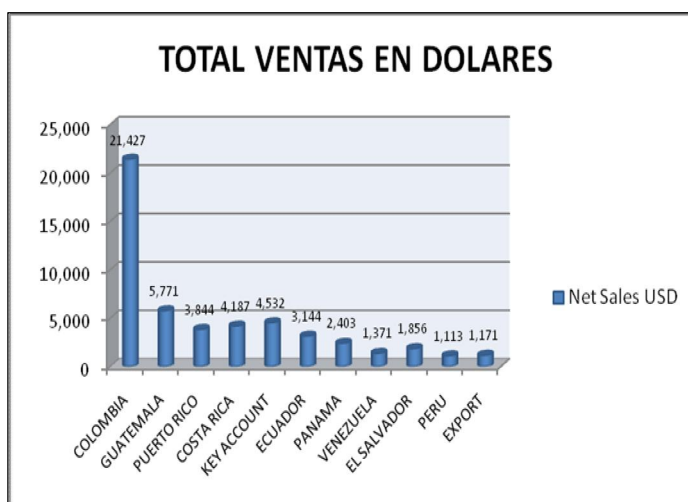
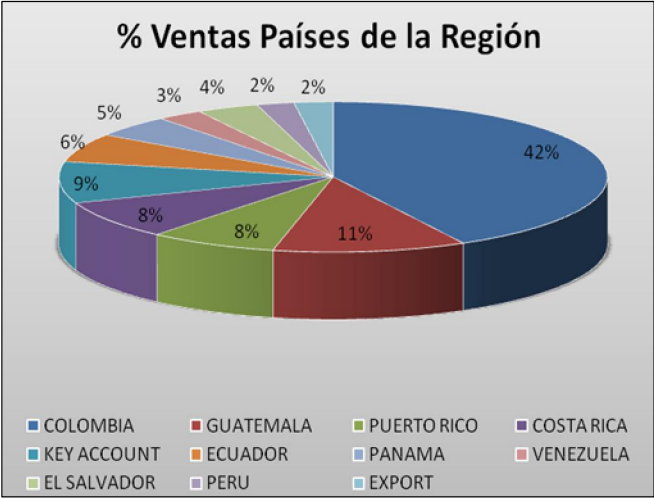


Figura 6. Porcentaje de Ventas



PAIS	FEE MENSUAL USD
Colombia	\$ 27
Costa Rica	\$ 570
Guatemala	\$ 570
El Salvador	\$ 570
Venezuela	\$ 197
Chile	\$ 233
Argentina	\$ 81
Peru	\$ 177

Tabla 7. Costos de nómina por país Total Latinoamérica

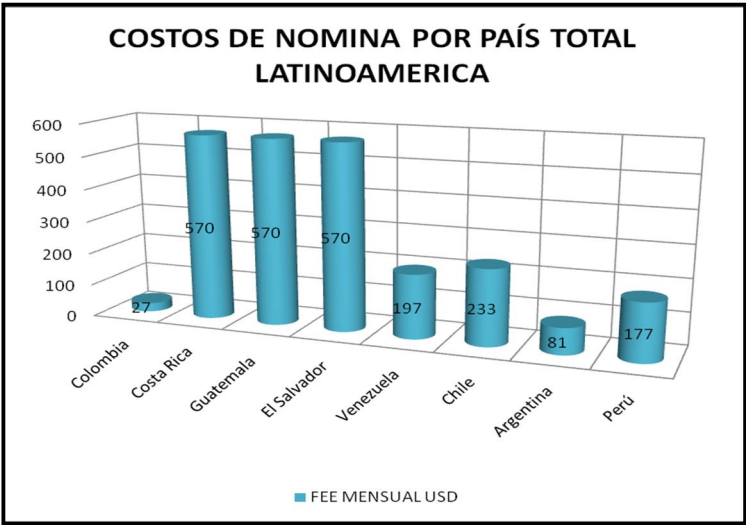


Figura 7. Costos de nómina por país Total Latinoamérica

4.11 La Situación Actual En Applica De Colombia

Actualmente los servicios como la liquidación del servicio de nómina y administración de recursos humanos en cada uno de los países se manejan por Outsourcing con empresas reconocidas como TMF-Group [3]. Es por esto que Applica de Colombia inicio un proceso de reestructuración sobre los países que fueron agregados a sus responsabilidades (Ver Figura. 8).



Figura 8. Responsabilidades de Colombia

Situaciones encontradas en el proceso de reestructuración:

Durante el proceso de reestructuración se encontraron diferentes situaciones como por ejemplo:

- Se enviaban productos a almacenes de otros países en los cuales no se tenía una sucursal fija, es decir se enviaban los productos a los almacenes directamente.
- La creación de compañías locales para la administración de cada uno de los países, es decir en cada uno de los países en donde no se tenía una sucursal fija había que pensar en la posibilidad de crearla.
- Desorganización en el desarrollo de procesos internos como procesamiento de nómina, diligencias y trámites de cada país, debido a que cada país trabajaba de forma diferente.

Este tipo de problemáticas debían mejorar con urgencia para el buen desarrollo de la organización.

4.11.1 Manejo Del Liderazgo En La Empresa

El manejo del liderazgo en la empresa se ha llevado a cabo de buena manera para las labores que se requieren para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Un ejemplo de ello es el proyecto de “Implementación del Back Office de la Región de Centro América y el Caribe en Colombia”, donde se obtuvieron resultados exitosos, y se logró atender las regiones en la manera en que se habían planteado.

Para el proyecto de estandarización de nómina se tiene como gerente del proyecto a una persona con buena capacidad de liderazgo, reconocida en la organización. Cabe anotar que fue él mismo fue quien lideró el proyecto anteriormente descrito.

En esta ocasión, con el proyecto de estandarización de nómina el problema fue que no se le dio el apoyo necesario para estructurar de buena forma el equipo del proyecto, el cual es la base para todo el desarrollo

de un proyecto en cualquier empresa. Una de las razones por las cuales surgió este inconveniente fue el temor a los cambios en el área laboral, pues todos ya estaban acostumbrados a seguir el mismo proceso deficiente relacionado con la nómina. No importaba tener que pasar por el mismo “desorden” para recibir el pago, lo importante era que funcionara. También influyeron mucho los costos de realización del proyecto por cierto bastante elevados. Así mismo, hay que destacar que en Applica de Colombia se le da prioridad a las actividades que realicen apoyo a las ventas de los productos que ofrece la empresa.

4.11.2 La Nómina

El proceso de nómina en Applica se lleva de la siguiente manera:

- *Applica envía novedades a Outsourcing* : Este proceso consiste en el envío de información desde Applica hacia el Outsourcing en donde se especifican los diferentes novedades que han ocurrido en el mes, entre ellos están: salario de cada empleado, empleados nuevos, aumentos de salario, empleados retirados, entre otros.
- *Outsourcing procesa y envía a Applica*: El Outsourcing procesa la información recibida y la envía a Applica para confirmar que la información recibida sea la correcta. Allí es donde se especifica cuanto es el total de los pagos de nómina del mes.
- *Applica transfiere dinero*: En este proceso Applica le transfiere dinero al Outsourcing para el pago de nómina de los empleados.
- *Outsourcing paga*: En este proceso se realiza el pago de nómina a cada uno de los empleados.
- *Outsourcing toma firma del libro de remuneraciones*: Proceso de registro de los pagos realizados.
- *Outsourcing archiva en carpetas de empleados*: Cada empleado tiene a su nombre una carpeta en donde se guarda el historial de nómina. El Outsourcing es el encargado de archivar el historial.

Aunque el proceso en su momento se llevara de esta manera, siempre existían algunas complicaciones como por ejemplo los reclamos sobre el servicio de nómina donde en algunos casos un fallo en el servicio implicaba un día entero de retraso en la realización de los pagos de nómina.

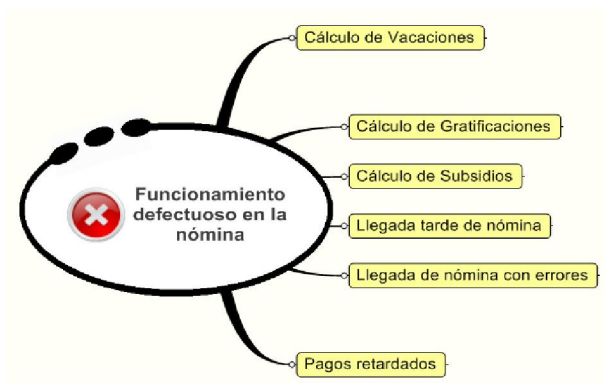


Figura 9. Errores en funcionamiento de nómina

Con la evaluación realizada se pudo reconocer que el servicio prestado por la empresa TMF-Group (Outsourcing de servicios de nómina) contratada para el manejo de nómina en Chile tenía problemas en su funcionamiento (*Ver Figura 9*). Por esto, surgió un sub proyecto asociado al proyecto de regionalización del outsourcing de nómina, cambiar la compañía de nómina de Chile sin que esto implicara retrasar o detener la regionalización de la nómina. Paralelo a esta situación, la compañía de TMF-Group firma de outsourcing mundialmente reconocida para la gestión de los procesos de nómina, estaba adquiriendo empresas pequeñas que prestaran servicios de nómina, contabilidad y auditoría en Latinoamérica, PricewaterhouseCoopers, Delloyd, KPMG y Ernst & Young entre otros, sin embargo, en Latinoamérica solo adquirieron KPMG y Ernst & Young.

En el 2006 Ernst & Young y KPMG pasaron a ser parte de TMF Group. Tal situación conllevó a que TMF se convirtiera en una empresa estratégicamente importante para Applica de Colombia dado que abrió la posibilidad de estandarizar el servicio en los distintos países con la misma compañía y al mismo costo. En Chile, se planteó la posibilidad de concatenar el cambio de empresa prestadora de servicios con la nueva relación generada con TMF Group. Para Applica de Colombia el servicio es fundamental en el desarrollo de sus actividades, sin embargo, se encuentra restringido por el presupuesto y los factores financieros. Lo anteriormente escrito se resume en el siguiente mapa mental:

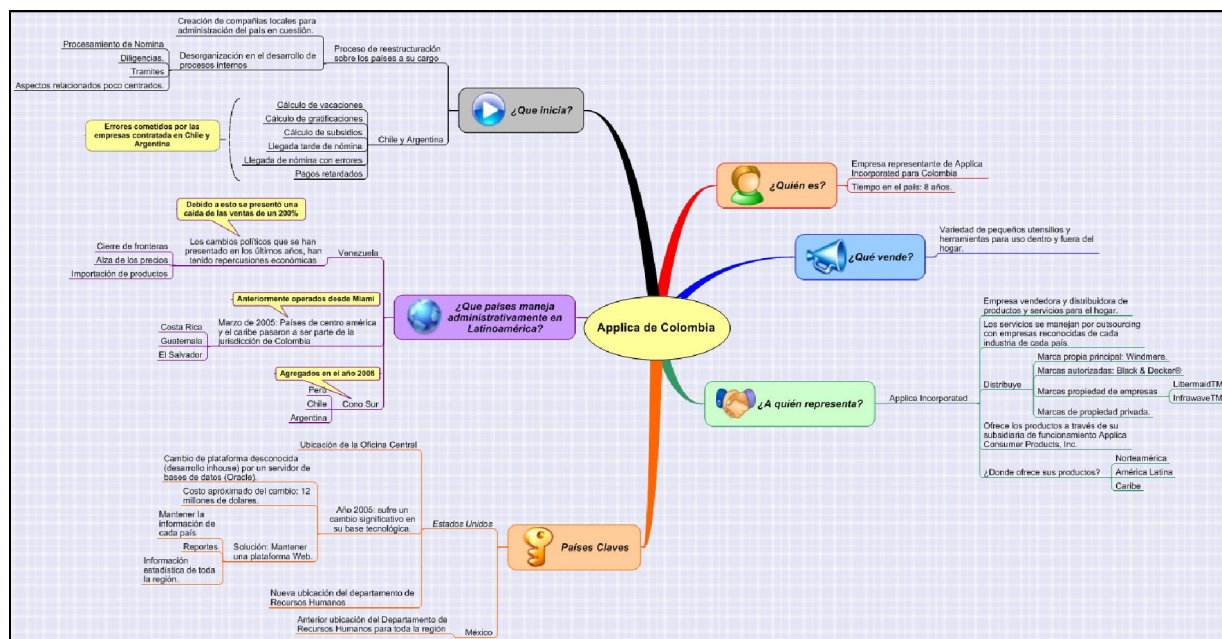


Figura.10. Resumen contexto Applica
(*Ver detalle en Anexo 1 - Resumen Contexto Applica Detallado.doc*)

4.11.3 Procesos Actuales

Durante el levantamiento de información se encontró lo siguiente:

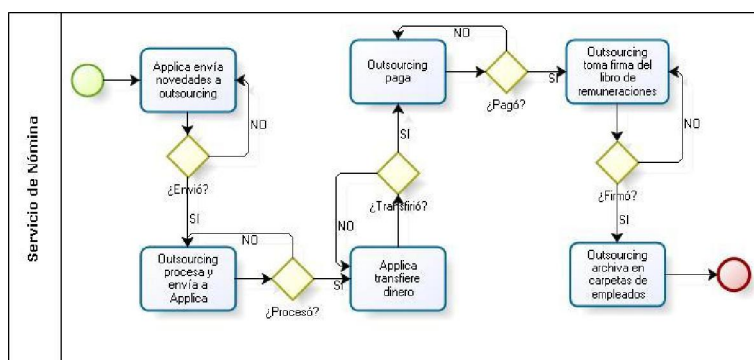


Figura 11. Servicio de Nómina.

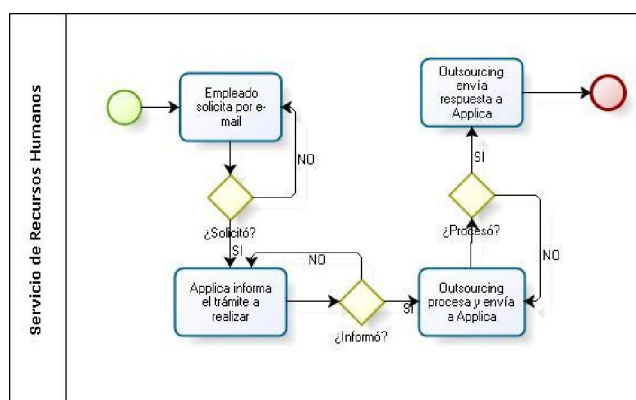


Figura 12. Servicio de Recursos Humanos.

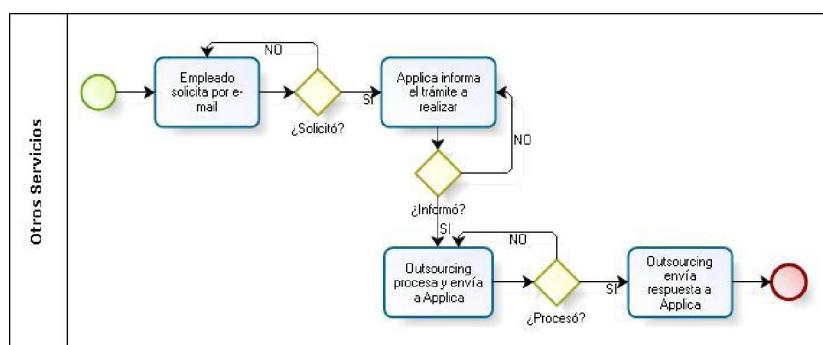


Figura 13. Otros servicios.

4.11.4 Capacitación Recibida

Para el proyecto de regionalización del outsourcing de nómina, no se realizó un plan de capacitación oficial, solamente se tuvo en cuenta la información que se conocía por las diferentes situaciones e inconvenientes que se estaban presentando en la empresa.

La capacitación que necesitaban para dar inicio a este proyecto era formar un equipo de proyectos en donde se pudieran asignar roles, actividades y responsabilidades a cada uno de los integrantes y en donde se conociera detalladamente cada parte del proceso de regionalización de nómina y sus beneficios en la realización del mismo. El gerente del proyecto fue el encargado de recopilar toda la información necesaria para el desarrollo del mismo.

4.11.5 Hechos Para Destacar

En el año 2004, uno de los países más rentables era Venezuela, sin embargo, los cambios políticos que se presentaron en los últimos años con la llegada de Hugo Chávez al poder, repercutieron de manera económica trayendo la caída de las ventas en un 200% debido al cierre de fronteras, alza de los precios e importación de productos.

PAÍS	AÑO DE INICIO (En Applica)	EN QUE SE DESTACA?	HECHO HISTÓRICO IMPORTANTE	ESTADO ACTUAL
COLOMBIA	Julio/1998	Por tener las mejor ventas de la región y un mayor soporte administrativo	La crisis política de Venezuela	Sí está incluido en Applica
GUATEMALA	Mayo/2006	Crecimiento sostenido	Es el país que mas a crecido en la región de Centroamérica	Sí está incluido en Applica
COSTA RICA	Julio/1998	Es la compañía matriz de los países en Centroamérica	Ninguno	Sí está incluido en Applica
PANAMÁ	No existe sociedad legal			Se atiende desde Chiwan.
EL SALVADOR	Mayo/2006	Maneja un solo cliente.	Ninguno	Sí está incluido en Applica
ECUADOR	Sociedad Liquidada		Ninguno	Se atiende desde Chiwan.
PERÚ	Julio/2000	N/A	Caída de ventas en 2006 e integración al área andina en 2007	Sociedad en proceso de liquidación
CHILE	Julio/1998	Se sacó de la región del área andina y Centroamérica		Sí está incluido en Applica
VENEZUELA	Julio/1998		Gobierno de Hugo Chávez	Sí está incluido en Applica
ARGENTINA	Julio/1998	Se sacó de la región del área andina y Centroamérica		Sí está incluido en Applica

Tabla 8. Crecimiento de Applica por país.

Así mismo, es importante nombrar que también pertenecen a Applica Incorporated Puerto Rico y la SBU (Strategic Business Unit) de Exportaciones, quien atiende a las islas que reciben los productos que se ofrecen.

4.12 Problemática A Mejorar

El departamento administrativo de Applica de Colombia estableció la necesidad de estandarizar los procesos y servicios de nómina y administración de recursos humanos para sistematizar la gestión de nómina, financiera y recursos humanos de cada país para ser más eficientes.

En Colombia ya se tenía experiencia manejando esa clase de servicios por la gestión que tuvo que hacer con Venezuela por lo cual se busco replicar estos manejos en todos los países pertenecientes a la región.

En un principio, se estandarizó el proceso nómina de una forma muy básica, a partir del cumplimiento de fechas y utilización de un cronograma para toda Latinoamérica en cada uno de los movimientos como envío de información de nómina, actualización de precios, cambios, entre otros; específicamente se realizaban cortes específicos para cerrar los procesos de nómina y administración de recursos humanos.

Hacia finales del año 2006 fue asignada a la oficina de Colombia la responsabilidad del cono sur. El cono sur está compuesto por los países de Perú, Chile y Argentina. Este nuevo cambio implicó la realización del mismo proceso de estandarización pero a un nivel mayor dado que en países como Costa Rica, Guatemala y el Salvador la empresa contaba con dos o cuatro personas para administrar las operaciones en todo el país. Prácticamente, existía un total de 10 personas para administrar la región Centro América y Caribe. Eran pocas personas para una región tan grande, mientras que en Chile, uno de los países del cono sur, se contaba con 23 personas para su administración.

Así mismo, Argentina era administrada por ocho personas y Perú una sola persona debido a un proceso de reestructuración realizado algún tiempo atrás. Como se puede observar eran grupos de personas que variaban mucho en su número de integrantes y esto implicaba mayor carga laboral para algunos y menos para otros.

4.13 Habilidades Del Gerente Del Proyecto

En el proyecto de regionalización del outsourcing de nómina se tuvo la oportunidad de conversar con el gerente del proyecto y comentó acerca de experiencias en otros proyectos, pudiéndose observar los diferentes logros del gerente del proyecto como lo son:

- Tener la capacidad de estandarizar el servicio teniendo en cuenta las diferentes normatividades legales locales, esto significa estandarizar el servicio sabiendo que existen diferentes fechas de pago.
- Tener la capacidad de ofrecer un buen servicio y atención al empleado, centrándose especialmente en la aclaración de dudas.
- Mantener un control adecuado sobre la información de payroll por país y consolidado por región.

El mapa mental a continuación muestra las habilidades encontradas:



Figura 14. Otras Habilidades del Gerente del proyecto

4.14 Dirección De Proyectos – Situación Inicial

Para el correcto desarrollo de un proyecto se debe tener en cuenta los grupos de procesos de la dirección de proyectos. A continuación se presentan los grupos de procesos que se realizaron en el proyecto de “Regionalización del Outsourcing de Nómina”.

GRUPO DE PROCESOS	PLANTEAMIENTOS REALIZADOS PARA LOS PROCESOS				
<div>INICIO</div>	<div><div><div><div>Del Proyecto:</div><div>Antes de la definición de los objetivos del proyecto de regionalización del outsourcing de nómina, se realizó un esquema en donde se especifican los servicios a prestar en Applica de Colombia. No existen registros y/o documentos oficiales del proyecto, solamente se detallaron cada uno de los servicios a prestar en Applica.</div></div></div><div></div></div> <div><div>Figura 15. Esquema de Servicios a prestar en Applica.</div><table><tr><td>SERVICIO DE NOMINA</td><td>Calculo mensual de nómina. Libro de remuneraciones. Envío de liquidación de sueldos y toma de firmas. Comprobante contable de nómina.</td></tr><tr><td>SERVICIO DE RECURSOS HUMANOS</td><td>Archivo en carpeta de empleados. Mensual. Fecha por cronograma. Elaboración de documentación de ingreso y/o retiro de empleados, por evento. (applica envía documentación a Outsourcing)<ul style="list-style-type: none">- Carta adición/retiro de seguros vida-médico.- Trámites de seguros/reclamaciones.</td></tr></table></div>	SERVICIO DE NOMINA	Calculo mensual de nómina. Libro de remuneraciones. Envío de liquidación de sueldos y toma de firmas. Comprobante contable de nómina.	SERVICIO DE RECURSOS HUMANOS	Archivo en carpeta de empleados. Mensual. Fecha por cronograma. Elaboración de documentación de ingreso y/o retiro de empleados, por evento. (applica envía documentación a Outsourcing) <ul style="list-style-type: none">- Carta adición/retiro de seguros vida-médico.- Trámites de seguros/reclamaciones.
	SERVICIO DE NOMINA	Calculo mensual de nómina. Libro de remuneraciones. Envío de liquidación de sueldos y toma de firmas. Comprobante contable de nómina.			
	SERVICIO DE RECURSOS HUMANOS	Archivo en carpeta de empleados. Mensual. Fecha por cronograma. Elaboración de documentación de ingreso y/o retiro de empleados, por evento. (applica envía documentación a Outsourcing) <ul style="list-style-type: none">- Carta adición/retiro de seguros vida-médico.- Trámites de seguros/reclamaciones.			

	<div data-bbox="428 132 1459 268"> <ul style="list-style-type: none"> - Carta a la inspección del trabajo. <p>Certificaciones laborales/varias. Trámites de incapacidades. Trámites de traslado entidades de salud, fondos de empleados, etc.</p> </div> <div data-bbox="428 268 1459 940"> <p>OTROS SERVICIOS</p> <p>Atención a consultas de empleados. Expedición de certificaciones legales mensuales/anuales. Manejo de correspondencia entidades de seguridad social. Trámites de pagos a entidades externas. Trámites y control de vacaciones.</p> <p>COSTOS: Los costos se dividen en dos partes:</p> <p>Parte fija:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Payroll processing. - Servicios adicionales mensuales/repetitivos. <p>Parte variable:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Otros servicios. - Por evento ocurrido. <p>Debe haber un documento de solicitud de información y de aclaración de dudas/inquietudes por parte del Outsourcing .</p> <p>Clausula de confidencialidad.</p> <p>Compromiso por errores incurridos.</p> <p>Estar actualizados al 100% con información legal.</p> </div>
<p>PLANIFICACIÓN</p>	<p>Se definieron objetivos, los cuales fueron aprobados por el comité directivo tanto de Applica en Colombia como en la casa matriz ubicada en los Estados Unidos.</p> <p>También se definió el proceso de contratación de outsourcing.</p> <div data-bbox="574 1155 1297 1575"> <pre> graph TD Start(()) --> Def[Definición del alcance a contratar] Def --> D1{¿Se definió?} D1 -- NO --> Def D1 -- SI --> Env[Envío de convocatoria a compañías de outsourcing] Env --> D2{¿Se envió?} D2 -- NO --> Env D2 -- SI --> Eval[Evaluación de propuestas recibidas de compañías de outsourcing según precio] Eval --> D3{¿Se evaluó?} D3 -- NO --> Eval D3 -- SI --> Aprob[Aprobación de Propuesta] Aprob --> End((())) D3 -.-> Eval Eval -.-> Eval Eval -.-> Eval </pre> <p>Que preste el servicio de nómina con servicios de valor agregado</p> <p>Basados en una negociación de honorarios fije-viable</p> </div> <p><i>Figura 16. Contratación de Outsourcing</i></p> <p>Definición de los servicios a prestar en Applica:</p>

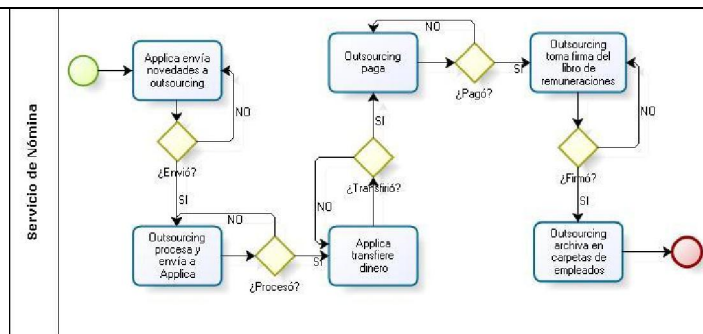


Figura 17. Servicio de Nómina.

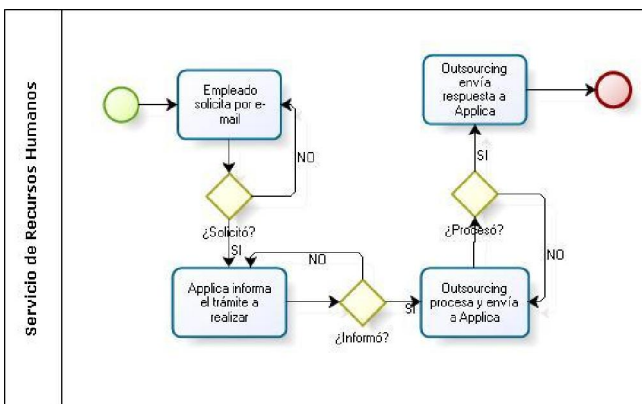


Figura 18. Servicio de Recursos Humanos.

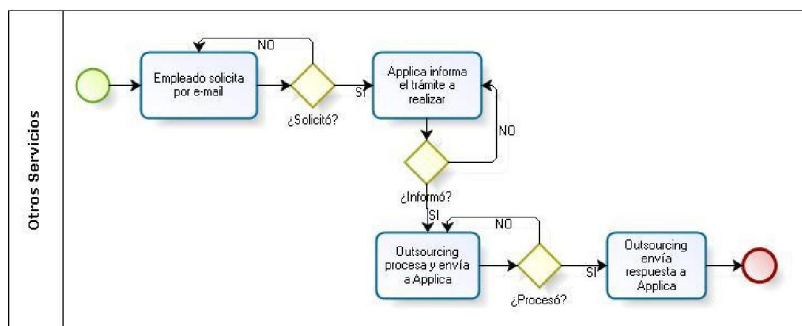


Figura 19. Otros servicios.

Aunque se definieron objetivos y se estructuraron planes de acción para los servicios a prestar en Applica, es importante aclarar que no se realizó una adecuada documentación de la planeación. Todo esto se denotó en el proceso de levantamiento de información. Entre los aspectos observados cabe destacar:

- El gerente del proyecto tiene un cronograma mental, en donde debe realizar lo siguiente:
 - Recopilar información de honorarios – (Evaluar el proyecto)
 - § Situación actual y futura de costos.
 - § Servicios en cada país.
 - Presentación del proyecto ante la gerencia
 - § Justificación del proyecto (Servicio, Costos)
 - § Objetivos.

	<p>§ Esquema.</p> <p>§ Plan de transición de compañía</p> <p>○ No se especifican tiempos exactos debido a que se depende de otros proyectos de la compañía como son:</p> <p>§ Nuevo presupuesto.</p> <p>§ Lanzamiento de nuevos productos.</p> <p>○ Se consideran prioritarias las actividades que realicen apoyo a ventas ya que es la razón de ser de la empresa.</p> <p>○ Los tiempos están definidos pero las fechas de ejecución varían.</p>	
	<p>RIESGOS DEL PROYECTO</p>	<p>Externos: De tipo económico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Negociación de honorarios con cada compañía - Pérdida de beneficios por mala negociación <p>Internos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ordenes de cambio implicarían suspender el proyecto. - Cambio de empresa del gerente del proyecto – único responsable - Centralización de información y responsabilidades (El gerente del proyecto es el único que sabe) - Que no sea aprobado. - Más carga operativa. - Continuidad de errores <p>No existe planes de contingencia sobre los proveedores de servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se manejan pólizas de cumplimiento
	<p>PLAN DE COMUNICACIÓN</p>	<p>No se ha definido claramente para la ejecución del proyecto.</p> <p>Por ahora se realiza de manera informal.</p> <p>Flujo de información continuo.</p>
	<p>CONTROL DE CALIDAD</p>	<p>No se ha considerado el control de la calidad.</p> <p>La idea es que todo se automatice, que funcione solo.</p> <p>Calidad determinada por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de quejas de empleados - Volumen de errores de las compañías <p>Los procesos son básicos y no se considera necesario establecer un sistema de calidad por: Tiempo y costos</p> <p>Los procesos se consideran básicos</p> <p>Abiertos a sugerencias mientras no genere carga operativa.</p>
EJECUCIÓN	<p>El proceso de ejecución fue difícil debido a que no se contaba con un equipo de proyectos. La persona encargada del proyecto (Gerente del Proyecto), era la que hacía prácticamente todo. Existieron bastantes errores que afectaron el desarrollo del proyecto de “Regionalización del Outsourcing de Nómina” y no se contó con el apoyo necesario de miembros de la organización para que el proyecto se desarrollara satisfactoriamente.</p>	
SEGUIMIENTO Y CONTROL	<p>No se realizaron supervisiones estrictas debido a que el gerente del proyecto era el único que estaba llevando a cabo la labor del desarrollo del proyecto de estandarización de nómina y por diferentes factores no se ha podido continuar con el desarrollo del proyecto.</p>	
CIERRE	<p>Hasta el momento del levantamiento de esta información no se había finalizado el proyecto de “Regionalización del Outsourcing de Nómina”.</p>	

Tabla 9. Planteamiento realizado para los procesos

Sin embargo, es importante detallar la forma correcta en que se deben aplicar los grupos de procesos para el proyecto “Regionalización del Outsourcing de Nómina”.

5 MARCO TEÓRICO: GERENCIA DE PROYECTOS

5.1 Introducción

El desarrollo de proyectos se ha convertido en una actividad muy común actualmente, ya sea en un contexto académico o en una empresa, se presenta la necesidad de cumplir objetivos específicos en un marco de tiempo definido y limitado por una cierta cantidad de recursos económicos y humanos.

El desarrollo de un proyecto conlleva un orden cronológico y metodológico de fases y actividades que van desde la identificación de la necesidad de la realización del proyecto, hasta el estudio de los resultados obtenidos por su desarrollo, incluyendo etapas de inicio, definición, planeación, organización, distribución, manejo de riesgos, desarrollo, control de calidad y cierre; sin embargo, pese a considerar tantos puntos sobre un número determinado de actividades, éstas no se realizan de manera enteramente correcta, conduciendo a fracasos, costos excesivos, productos y resultados no deseados e incompletos y en los peores casos, a la necesidad de clausurar el proyecto sin cumplir los objetivos previstos ni recuperado la inversión inicial.

Como denota Donoval Neil Thompson, MTI y líder de Proyectos Informáticos de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica, en su artículo “Proyectos Informáticos: Fracasos y Lecciones Aprendidas”:

A finales del año 2001, Daniel Piorum realizó un estudio con aproximadamente 50 responsables de proyectos, con el objeto de analizar las causas que alimentan los fracasos. En dicho estudio encontró tres principales causas que afectan los proyectos de forma negativa, estas son:

- 21% Cambios en los objetivos definidos a nivel estratégico.
 - 31% No utilización, o mala utilización de metodologías de trabajo.
 - 48% Problemas humanos, de conducción, comunicación y conflictos entre las personas
- [6]

Otras causas de fracaso son destacadas en el estudio titulado “The Chaos Report” de Standish Group, donde se denota un aspecto común a los elementos identificados:

- 13,1% Requerimientos Incompletos
- 12,4% Falta de Involucramiento de Usuarios
- 10,6% Falta de Recursos
- 9,9% Expectativas no realistas
- 9,3% Falta de Soporte Ejecutivo

- 8,7% Requerimientos Cambiantes
- 8,1% Falta de Planificación
- 7,5% No se necesita mas
- 6,2% Falta de IT Management
- 4,3% Desconocimiento Tecnológico
- 9,9% Otros [7]

5.2 El Project Management Institute (PMI) y el Project Management Body Of Knowledge (PMBOK)

Resaltando la carencia o mala utilización de una metodología de trabajo, se identifica la necesidad de estudiar e implementar aquellas prácticas consideradas como óptimas para el desarrollo de proyectos; actualmente, el Project Management Institute (PMI) es considerado como conductor de parámetros y procesos a considerar en el desarrollo de un proyecto exitoso, en su Project Management Body Of Knowledge o PMBOK establece las fases que debe advertir en un proyecto para llegar a un óptimo resultado. Las fases definidas por el PMI son:

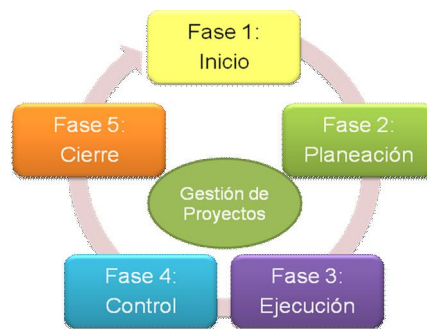


Figura 20. Gestión de Proyectos

En la fase de inicio se realiza la autorización formal del proyecto evaluando la relación costo-beneficio además de la viabilidad del mismo. Dependiendo de estos resultados, el proyecto es aprobado para continuar a la fase de planeación. En la fase de planeación se definen los aspectos generales del proyecto, incluyendo las razones para desarrollarlo, limitaciones, roles del personal involucrado, resultados esperados, lista de actividades, presupuesto, duración estimada, recursos necesarios, costos estimados, planeación de calidad, planeación organizacional, personal necesario, planes de comunicación, planeación de riesgos, entre otros. En la fase de ejecución, se realizan las actividades propias del proyecto, aquellas que permitirán cumplir los objetivos establecidos y responder a la necesidad inicialmente identificada.

La fase de control, está compuesta por aquellas actividades que garantizan el correcto desarrollo del proyecto, la correcta utilización de recursos y reducción de riesgos; las actividades de esta

fase están presentes en cada parte del proyecto y acompañan el ciclo de vida del mismo de principio a fin. La quinta y última fase, la fase de cierre donde termina el proyecto y las actividades que lo componen, se revisan los resultados obtenidos y evalúan los procesos ejecutados.

Como fundamento teórico a desarrollar se considero la gerencia de proyectos y la gestión de procesos. Para abordar la gerencia de proyectos se realizó una investigación para determinar el estado del arte y los parámetros existentes. El resultado fue claro y conciso, el marco de referencia más utilizado para orientar los procesos de gestión de proyectos fue el Project Management Body of Knowledge (PMBOK) desarrollado por el Project Management Institute (PMI). El PMI es una institución de reconocimiento mundial “fundada en 1969 en EEUU por y para profesionales de Dirección de Proyectos. Desde su fundación, ha crecido convirtiéndose en la principal organización profesional sin fines de lucro en esta actividad. Actualmente cuenta con más de 200.000 miembros en todo el mundo. Tiene como objetivo principal, establecer estándares de Dirección de Proyectos, organizar seminarios y programas educativos y administrar la certificación de profesionales[8].

Su guía de conocimientos PMBOK, tiene como objetivo identificar el subconjunto de Fundamentos de la Dirección de proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas. Su contenido proporciona una descripción general de las actividades y procesos considerados en estas buenas prácticas, consideradas aplicables a la mayoría de los proyectos independiente de la industria o contexto de uso [8]. El PMBOK está compuesto de tres secciones, la primera es un marco conceptual sobre la dirección de proyectos, la segunda especifica todos los procesos necesarios para gestionar un proyecto y la tercera define las áreas de conocimiento donde se clasifican las actividades y procesos de la gerencia de proyectos:



Figura 21. Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos

Cada una de estas áreas está compuesta por procesos que implican actividades y se distribuyen en los diferentes grupos de procesos que componen la dirección de proyectos. Los grupos de procesos existentes son: Grupo de Procesos de Iniciación, Grupo de Procesos de Planificación, Grupo de Procesos de Ejecución, Grupo de Procesos de Seguimiento y Control y Grupos de Cierre de Procesos. A continuación se presenta la relación entre los grupos



Figura 22. Relación entre los grupos de procesos

De acuerdo al contexto de desarrollo de la investigación, se exponen y emplean los diferentes grupos de procesos que componen el ciclo de vida de un proyecto. Grupo de Procesos de Iniciación, Grupo de Procesos de Planificación, Grupo de Procesos de Ejecución, Grupo de Procesos de Seguimiento y Control y Grupo de Procesos de Cierre. Para una mayor explicación y detalle de cada uno de los procesos y actividades presentados a continuación, por favor referirse al *Anexo 2(Anexo2 – Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos.doc)* donde se podrá analizar cada una de las entradas, herramientas y salidas que se utilizan en estos procesos.

5.3 Grupo de Procesos de Iniciación

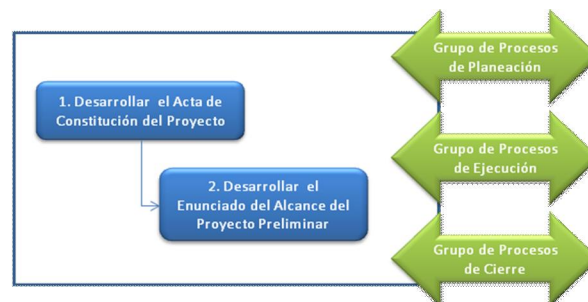


Figura 23. Grupo de Procesos de Iniciación

El Grupo de Procesos de Iniciación hace referencia a las actividades y esfuerzos que permiten que el surgimiento del proyecto y crean la posibilidad de su formalización; estos procesos

proyecto. El equipo del proyecto determina cuáles son las actividades necesarias para la necesidad que pretende abordar el proyecto específico.

5.6 Grupo de Procesos de Seguimiento y Control

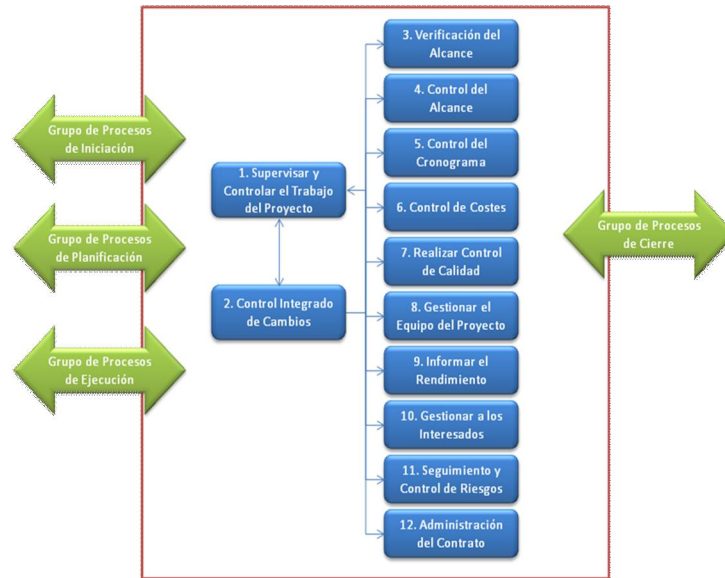


Figura 26. Grupo de Procesos de Seguimiento y Control

El *Grupo de Procesos de Seguimiento y Control* hace referencia a las actividades realizadas para analizar el desarrollo del proyecto de tal forma que se puedan identificar posibles problemas oportunamente y ejecutar acciones correctivas, cuando sea necesario, para mantener bajo control la ejecución del proyecto

5.7 Grupo de Procesos de Cierre

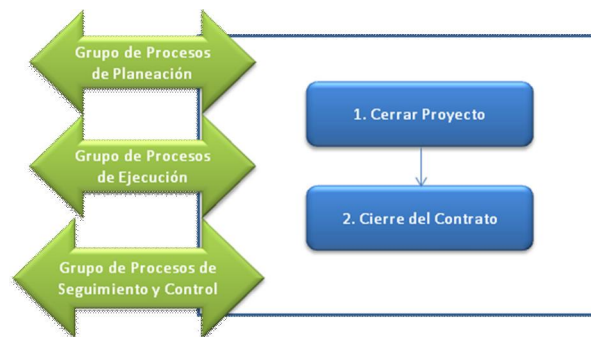


Figura 27. Grupo de Procesos de Cierre

El *Grupo de Procesos de Cierre* incluye los procesos utilizados para finalizar formalmente todas las actividades de un proyecto o de una fase de un proyecto, entregar el producto terminado a terceros o cerrar un proyecto cancelado. Este Grupo de Procesos, una vez

completado, verifica que los procesos definidos se completan dentro de todos los Grupos de Procesos para cerrar el proyecto o una fase del proyecto, según corresponda, y establece formalmente que se ha finalizado un proyecto o fase del proyecto [8].

6 MARCO TEÓRICO: BPM (Business Process Management)

6.1 Introducción

Business Process Management (BPM) en español conocido como “Administración de Procesos de Negocios” es el arte de la formalización de procesos, es formalmente definida como “...*la disciplina de modelado, automatización, gestión y optimización de los procesos empresariales para incrementar la rentabilidad.*” [9]

Y ¿Qué es un Proceso de Negocio? Un Proceso de negocio es una representación formal de las diferentes tareas y actividades que realizan los sistemas y las personas que componen una organización. Este tipo de procesos tiene la finalidad de proporcionar un producto o servicio a los clientes internos o externos que forman parte importante del desarrollo de la organización.

BPM es uno de los segmentos de mercado que crecen con mayor velocidad en la industria del software, en donde se aplican técnicas y herramientas que son de gran ayuda a la hora de modelar, gestionar y optimizar los procesos de negocio.

6.2 Beneficios

- **Reducción de plazos en los procesos de soporte al negocio.**
 - Se pueden redefinir fases, facilitando la elaboración de algunas de ellas en paralelo, la eliminación de tiempos muertos y la automatización de tareas, con esto, se reduce drásticamente el tiempo global de ejecución de los procesos del negocio.
- **Optimización de costos.**
 - El BPM, mediante el modelado BPMN y la aportación de métricas, permite identificar tareas innecesarias, al igual que eliminar y cuantificar los procesos en términos de plazos y consumos de recursos.
- **Integridad y calidad de procesos.**
 - El monitoreo de los procesos asegura que estos se realicen conforme a los estándares definidos, asegurando la calidad e integridad de los mismos.
- **Integración de terceras partes en los procesos**
 - La automatización de procesos, combinada con la accesibilidad derivada de las tecnologías web, permite a clientes, proveedores, organismos públicos, terceras

partes en general, participar en el proceso de forma automatizada, directa y eficiente.

- **Consolidación de la información derivada de la gestión de los procesos**
 - o Esta información aporta una perspectiva de dónde está y de cómo se hacen las labores en la compañía.

6.3 BPMN (Business Process Modeling Notation)

BPMN es un estándar de modelo de procesos de negocio y flujo de servicios web, el cual fue creado por el Business Process Management Initiative (BPMI). El principal objetivo de BPMN es proporcionar una notación gráfica estandarizada, sencilla, presentada en un formato de flujo de trabajo (Workflow), el cual es fácilmente comprensible por todos los usuarios. Este estándar sirve como un lenguaje común de comunicación entre el diseño de los procesos de negocio y su implementación.

6.4 Herramientas

A continuación se presenta un listado con algunas de las varias herramientas BPMN que existen en el mercado (Ver Tabla 9). En el *Anexo 3 (Anexo 3 - Herramientas para modelado BPMN.doc)*, se podrá observar la información más detallada de cada una de estas herramientas.

HERRAMIENTAS	
Adobe LiveCycle Workflow	MetaStorm BPMS
Auraportal BPM	Microsoft K2.NET
BizAgi Process Modeler	Oracle BPM
Bisil – Enj	Pega SmartBPM Suite
DynaFlow EZ-Process	Plexux eFIRST Process
FileNet Business Process Manager	Savvion BusinessManager™ 6.5
Fuego BPM -- Oracle	SeeBeyond - ICAN Suite 5.0
Fujitsu – Interstage BPM	TIBCO BPM
Global 360 Enterprise BPM Suite	Ultimus BPM Suite
HandySoft – BizFlow	Vitria: BusinessWare
Hyperion System 9	WebMethods BPM Solutions
IBM WebSphere Business Monitor	

Tabla 10. Herramientas BPMN

7 MARCO TEÓRICO: GESTIÓN DE CAMBIOS

7.1 Introducción

Cuando una compañía o empresa ejecuta sus procesos y actividades durante una cantidad de tiempo, corta o larga, establece tal modo de operación como la base de su funcionamiento y sus procesos estándar. La apropiación de las actividades implica la adición de los modismos y

características culturales tanto del contexto organizacional y económico como de las características del personal ejecutante.

Con el paso del tiempo el contexto económico y social de la compañía puede llegar a presentar significativas variaciones, estas variaciones generan nuevos requerimientos operacionales y plantean la obligación de iniciar acciones de respuesta que permitan adaptarse de la manera más inmediata posible y responder a estos nuevos aspectos. Esta necesidad de cambio, pese a considerarse estrictamente procedimental, es decir, que el cambio sólo afectará las operaciones o pasos de las actividades que se desarrollan, implica de manera subyacente modificaciones en las formas de pensamiento y, posiblemente, en las habilidades técnicas y/o humanas del personal.

Los cambios, sean previstos o inadvertidos, pueden generar tres reacciones principales en las personas, cada una de estas reacciones afecta directamente y puede llegar a determinar el resultado del cambio a implementar.



Figura 28. Reacciones ante el cambio

- **Aceptación:** La persona entiende y acepta la necesidad de cambio, trata de participar de manera activa y/o pasiva en pro de que se realice de manera correcta y exitosa. Generalmente muestra una actitud positiva y promueve los buenos resultados que generarán la adopción de las nuevas actividades.
- **Oposición:** La persona entiende y no acepta ni quiere el cambio, trata de oponerse de manera activa y/o pasiva a que las actividades requeridas se lleven a cabo. Generalmente presenta una actitud pesimista y negativa sobre los resultados y como se deteriorarán los procesos implicados en el cambio.
- **Indiferencia:** La persona puede o no entender el cambio, no muestra interés y/o considera que no se verá afectado por tal proceso por lo que se aleja de toda actividad que implique este tema.

Para lograr exitosamente las respectivas modificaciones que permitan responder al nuevo contexto, es necesario acompañar tales actividades con acciones que, de manera gradual, acompañen al personal y se adapten al contexto de un cambio necesario. Actualmente, en el área de gestión del cambio, la figura más representativa y reconocida es el “*profesor emérito de liderazgo de la cátedra Konosuke Matsushita de la Harvard Business School*” [10] John Kotter. John Kotter, escribió en 1996 el libro titulado “Liderando el Cambio” (Leading Change) en el cual trataba sobre lo que algunas personas habían hecho para transformar sus organizaciones y convertirlas en empresas triunfadoras en un mundo cada vez más complicado. En este texto, al hablar de transformar, se hace referencia a modificaciones y cambios estratégicos y significativos que trascienden e impactan a toda la organización.

Liderando el cambio presenta ocho pasos que se consideran necesarios para aplicar un cambio de manera exitosa, ordenada y correcta. Cada uno de estos pasos aborda una característica específica y compone un proceso continuo de orquestación sobre los diferentes aspectos a considerar en la implementación del cambio. [11]

7.2 Los Ocho Pasos del Cambio



Figura 29. Ocho pasos para un proceso de cambio exitoso

7.2.1 Paso 1. Crear Sentido de Urgencia

Independientemente del contexto de realización de un cambio o la magnitud del mismo, el primer y vital paso es crear un sentido de necesidad y premura entre las personas. En principio, en la personas de mayor jerarquía, la cantidad de personas relevantes puede ser un número significativo o pequeño según el tamaño de la organización, pero siempre pretendiendo iniciar una reacción en cadena con el apoyo necesario para asegurar la ejecución del cambio deseado.

Posterior a obtener el respaldo de las posiciones de poder en la organización, se orienta a generar el sentido de urgencia en las otras áreas de la organización para evitar oposiciones y generar seguidores del proceso.

7.2.2 Paso 2. Organizar el Equipo Guía

Después de generar la conmoción y necesidad de precipitación a actuar, es necesario definir un equipo que liderara y orientará las actividades que permitirán el cambio deseado. Tal equipo debe contar con ciertas características fundamentales, como son credibilidad, reputación, autoridad, reconocimiento, preparación y conocimiento. Además, respecto a la relación de sus miembros, debe generar una relación de confianza, compromiso y dedicación. El papel que jugará este equipo en la iniciativa de cambio a abordar es determinante y debe ser conformado por personas dispuestas a dar lo mejor de cada uno y trabajar con otras áreas de la organización para conseguir un objetivo común.

7.2.3 Paso 3. Desarrollar el cambio de la visión y estrategia

Considerando la posibilidad que los pasos anteriores hayan sido ejecutados de manera correcta y exitosa, que los miembros del equipo estén dispuestos a trabajar y el ambiente en la organización o compañía tenga clara conciencia de la necesidad de cambio, es necesario que el tercer paso justifique y oriente los anteriormente realizados. La definición de la visión es un paso fundamental y prioritario, ya que la definición de esta visión determinará que construirá el equipo previamente formado y qué construirá con la urgencia y el apoyo de altos cargos directivos. Más que planes detallados y complejos, es un enfoque al resultado del cambio y una luz para el largo camino que permitirá justificar y entender esfuerzos y sacrificios

7.2.4 Paso 4. Comunicarse para Obtener Comprensión y Aceptación

El siguiente paso es comunicar todo lo que se definió como la visión y las estrategias que la componen para lograr un respaldo significativo por parte de las personas que hacen parte de la organización. Hacer entender a la gran mayoría de la gente, que vale la pena apoyar, de manera activa y/o pasiva el proceso que se pretende efectuar. La mejor manera de hacer entender a la gente lo que se pretende hacer es mostrar resultados tan tangibles como sea posible y de manera cíclica para reforzar de distintas maneras el mensaje a transmitir, además, no todo el mundo entiende con la misma fuente.

7.2.5 Paso 5. Facultar a Otros para Actuar

Generalmente los movimientos de cambio inician en área de la organización que detecta la necesidad, sin embargo, sin el apoyo necesario de los puestos reconocidos por su nivel jerárquico pueden llegar a ser simplemente intentos fallidos o ideas buenas pero no más que ideas. Con el respaldo apropiado el proceso se ejecutará de manera correcta, el apoyo por parte de los altos cargos directivos dará la imagen al resto del personal de que realmente es necesaria su realización y menos personas considerarán oponerse a las actividades requeridas y, por ende, reduciendo considerablemente las posibilidades de jefes des autorizadores, sistemas de información inadecuados y sobre todo inseguridad e incertidumbre.

7.2.6 Paso 6. Producir éxitos a corto plazo

Todos los elementos consolidados hasta el momento fundamenta el inicio exitoso del proceso, sin embargo, es necesario construir y generar pequeños hitos que resalten y muestren a todos, al personal interno y externo a las actividades propias del cambio, que se están produciendo resultados tangibles y que aquellos resultados son exitosos y valiosos para la organización.

En caso de no lograr establecer estos reconocimientos de manera medida, principalmente en procesos de cambio de gran envergadura, aumenta la posibilidad que personas escépticas y cínicas justifiquen sus pensamientos e ideas negativas.

7.2.7 Paso 7. No ceder ante adversidades

En el mejor de los casos que todos los factores giren a favor de la iniciativa, los posibles inconvenientes y problemas que lleguen a surgir deben manejarse de la mejor manera y evitar que se conviertan en causales de terminación de una idea más amplia; de la misma manera, los esfuerzos de los líderes y promotores del cambio no son sencillos ni tranquilos, la dedición y capacidad de organización necesaria para el éxito es alta y constante.

Saber actuar ante situaciones favorables y no tan favorables determinará el éxito del proceso y los esfuerzos realizados.

7.2.8 Paso 8. Crear una cultura nueva

Finalmente, todo el esfuerzo en que se incurre buscando modificar, agregar o eliminar alguna actividad o comportamiento de los procesos actuales, está orientado a perdurar más allá de las mismas actividades del proceso de cambio. Una nueva perspectiva sobre los procesos y actividades de la compañía creará una renovada cultura, resultado de la visión inicialmente definida emplazada en el nivel deseado para el personal y la compañía misma.

El octavo paso puede determinar, a largo plazo, el resultado de los siete anteriores y el esfuerzo de cada uno según la duración de los cambios realizados. [12]

8 METODOLOGÍAS APLICADAS PARA LA EMPRESA APPLICA DE COLOMBIA.

A partir de los diferentes conceptos teóricos presentados anteriormente, se organizó la información teórica y las prácticas recomendadas para construir una estructura metodológica para la gestión de proyectos soportada por actividades y herramientas de Business Process Management y las mejores prácticas en gestión de cambio.

En principio se presenta la metodología propuesta y las herramientas definidas para su aplicación en la compañía, terminando con la aplicación de esta teoría al proyecto “Regionalización del Outsourcing de Nómina”. A continuación, se presenta la aplicación de Business Process Management para la propuesta realizada además de algunas recomendaciones para la compañía hasta el punto de ejecución del proyecto. De manera final, se presenta el plan de gestión de cambio diseñado para implementar de manera general la metodología propuesta y acompañar éste proceso en pro de reducir al máximo las posibilidades de fallo.

8.1 Gerencia de Proyectos

A través de diferentes actividades como entrevistas, cuestionarios y reuniones, las cuales fundamentan el capítulo titulado diagnóstico (*Ver página 18*), se recopiló información sobre la situación actual de la compañía y se identificaron las siguientes características del estado actual de sus operaciones y necesidades, específicamente en el área de proyectos:



Figura 30. Principales Características Aplica de Colombia

8.1.1 Herramientas

Considerando estas características se adaptaron las recomendaciones teóricas del PMBOK (*Ver página 37*), y desarrolló un conjunto de plantillas que abordan las cinco fases del ciclo de vida de un proyecto (*Ver los anexos: Plantillas.zip*, cada una de ellas diseñada para suplir las necesidades de mantener una documentación correcta, organizada y completa sin implicar tareas adicionales ni demasiado tiempo.

Características Generales:

Para la nomenclatura de los formatos, se estableció el modelo FMT-GP-ABC-YY-NN, siendo A, el número de la fase a que pertenece el formato:

1. Inicio
2. Planeación
3. Ejecución
4. Seguimiento y Control
5. Cierre

BC, el número de la plantilla aplicada, iniciando en 01. Y NN el número del proyecto al cual ha sido utilizado.

Para cada uno de los formatos que se utilizan en el proyecto, se establecieron aspectos comunes independientes del objetivo, estos aspectos son:

- **Código:** Identificar único de la plantilla
- **Fecha:** Día, Mes y Año de aplicación del formato
- **Etapas:** La persona que utilice las plantillas debe especificar en cual etapa del proyecto está ejecutando la actividad, las etapas definidas son:
 - **Inicio**
 - **Planeación**
 - **Ejecución**
 - **Cierre**
- **Observación:** Casilla disponible para registrar comentarios varios sobre el suceso o aspectos ocurridos que tengan relacionan con la información registrada.
- **Firmas de aceptación y aprobación:** Nombre y espacio para la firma de las personas involucradas en el proceso. La firma del respectivo documento representa la aceptación y aprobación de la información descrita en el mismo documento.
- **Descripción:** Para facilitar el proceso de utilización de las plantillas, cada campo descrito a continuación contiene una breve explicación de la información requerida.

Código	Nombre	Objetivo / Descripción	Contenido	Anexo
FMT-GP-101	Acta de Constitución del Proyecto	Primer documento del proyecto, pretende recopilar la información principal y base del proyecto, registrando las necesidades de la compañía, el producto, servicio o resultado que se pretende obtener para satisfacer los requerimientos identificados. También permite contextualizar y ambientar diferentes los temas relacionados con el proceso que inicia.	<ul style="list-style-type: none"> • Enunciado del trabajo <ul style="list-style-type: none"> ○ Justificación del proyecto <ul style="list-style-type: none"> § Antecedentes § Información económica § Situación actual ○ Requerimientos del proyecto ○ Entregables del proyecto ○ Objetivo general ○ Objetivo específico ○ Suposiciones del proyecto ○ Restricciones del proyecto ○ Estructura organizacional del proyecto ○ Resumen del cronograma ○ Resumen del presupuesto ○ Herramientas 	\\TGJaveriana\Archivos\Anexos\Plantillas\1. Plantillas Inicio\FMT-GP-101.doc
FMT-GP-102	Versión Preliminar del Alcance del Proyecto	Documento que enuncia el alcance del proyecto de manera general además de diferente información relacionada con el inicio del proyecto, como son los requisitos y los productos entregables, las características de los productos, los límites del proyecto, los métodos de aceptación y métodos de control para el alcance, todo esto de manera de alto nivel.	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción • Enunciado del trabajo <ul style="list-style-type: none"> ○ Objetivo general ○ Objetivos específicos ○ Criterios de aceptación del producto ○ Límites del proyecto ○ Hitos del cronograma ○ Requerimientos del proyecto ○ Entregables del proyecto ○ Restricciones del proyecto ○ Hipótesis del proyecto ○ Estructura organizacional del proyecto ○ Riesgos iniciales definidos ○ Estructura de Desglose del Trabajo Inicial ○ Requisitos de gestión de la configuración del proyecto • Enunciado del Alcance del Proyecto preliminar <ul style="list-style-type: none"> ○ Alcance del proyecto ○ Resultados no esperados 	\\TGJaveriana\Archivos\Anexos\Plantillas\1. Plantillas Inicio\FMT-GP-102.doc

FMT-GP-103	Acta de Inicio del Proyecto	Documento de aprobación formal para el inicio del proyecto. Su utilización implica el inicio formal del proyecto y la aprobación de la información plasmada hasta el momento en el “Acta de Constitución del Proyecto y la “Versión Preliminar del Alcance del Proyecto”.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre del proyecto • Nombre y cargo del gerente del proyecto asignado • Fecha de inicio del proyecto • Fecha de fin del proyecto 	\\TGJaveriana\Archivos\Anexos\Plantillas\1. Plantillas Inicio\FMT-GP-103.doc
FMT-GP-201	Plan de Gestión del Proyecto	Documento guía para desarrollar el proyecto. En él se definen las actividades propias del proyecto y relaciona los diferentes planes que deban ser aplicados para que el proyecto cumpla con los objetivos establecidos, entre los planes asociados se encuentran el plan de gestión de riesgos, plan de comunicación, etc. Para cada una de las actividades descritas en el plan se detallan los aspectos de su ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción • Fecha Inicio • Fecha Fin • Duración • Esfuerzo Estimado • Costo Estimado • Responsable 	\\TGJaveriana\Archivos\Anexos\Plantillas\2. Plantillas Planeación \FMT-GP-201.doc
FMT-GP-202	Formato Adquisición Equipo del Proyecto	Formato que pretende centralizar la información relacionada con establecer el equipo del proyecto, se incluye la información de la persona deseada y la descripción del rol al cual la persona se pretende asignar.	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento • Cargo • Jefe inmediato • Disponibilidad • Habilidades técnicas • Habilidades gerenciales • Otros 	\\TGJaveriana\Archivos\Anexos\Plantillas\2. Plantillas Planeación\FMT-GP-202.doc
FMT-GP-203	Plan de Gestión de Riesgos	Formato Diseñado para organizar las diferentes actividades relacionadas con los riesgos del proyecto. La información que contiene está dividida en tres partes, Identificación de riesgos, Análisis de Riesgos y Respuesta a Riesgos. Este documento debe	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de Riesgos <ul style="list-style-type: none"> ○ Código del riesgo ○ Categoría del riesgo ○ Carácter del riesgo ○ Nombre del Riesgo • Análisis de Riesgos <ul style="list-style-type: none"> ○ Código del riesgo ○ Descripción 	\\TGJaveriana\Archivos\Anexos\Plantillas\2. Plantillas Planeación\FMT-GP-203.doc

		ser revisado periódicamente, según sea necesario, y modificar la información respectiva.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Impacto en costo, alcance y calidad ○ Probabilidad de ocurrencia • Respuesta a Riesgos <ul style="list-style-type: none"> ○ Código del riesgo ○ Controles Preventivos ○ Controles de Detección ○ Controles Correctivos 	
FMT-GP-204	Plan de Gestión de las Comunicaciones	Formato diseñado para organizar los diferentes componentes en los procesos de comunicación que se llevarán a cabo durante el ciclo de vida del proyecto, entre esta información se muestran los actores de los procesos de comunicación, sus características e intereses y la forma en que se presenta esta comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders <ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre ○ Rol ○ Descripción ○ Icono • Medios/Métodos de Comunicación <ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre ○ Objetivo ○ Descripción ○ Icono • Matriz de Comunicación 	\\TGJaveriana\Archivos\Anexos\Plantillas\2. Plantillas Planeación\FMT-GP-204.doc
FMT-GP-301	Formato presentación propuesta a vendedores	Formato diseñado para presentar de manera formal a las compañías prestadoras de servicios o vendedoras de productos los requerimientos de la organización. La información incluida pretende clarificar al máximo lo que se considera necesario y para lo cual se contratan los servicios. Además, se presentan parámetros que limitan por exceso o defecto, según sea el caso, las propuestas de los vendedores.	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos de Negocio • Restricciones • Aspectos Adicionales • Criterios de Aceptación <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo ○ Duración ○ Nivel de Riesgo ○ Garantía ○ Alcance 	\\TGJaveriana\Archivos\Anexos\Plantillas\3. Plantillas Ejecución\FMT-GP-301.doc
FMT-GP-302	Formato selección de vendedores	Formato creado para organizar y facilitar el proceso de evaluación y análisis de todas las propuestas recibidas. Se presenta la	<ul style="list-style-type: none"> • Propuestas <ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre Compañía ○ Código propuesta ○ Costo 	\\TGJaveriana\Archivos\Anexos\Plantillas\3. Plantillas Ejecución\FMT-GP-302.doc

		información principal de las diferentes propuestas y asigna una valoración según el criterio establecido y la respuesta presentada por el vendedor. Este formato es de carácter confidencial y hace referencia a los proyectos donde la celebración de contratos tiene que ver con su producto o resultado y no con su ejecución	<ul style="list-style-type: none"> ○ Duración ○ Nivel de riesgo ○ Alcance ○ Garantía ○ Observación ● Criterios de Selección <ul style="list-style-type: none"> ○ Calificación Costo ○ Calificación Duración ○ Calificación Nivel de Riesgo ○ Calificación Garantía ○ Calificación Total ○ Comentarios ● Propuesta seleccionada 	
FMT-GP-303	Formato Aclaración de Dudas a vendedores	Formato creado para organizar y facilitar el proceso de resolución de preguntas y especificaciones adicionales según lo soliciten los distintos vendedores o prestadores de servicios. Este formato es de carácter confidencial y hace referencia a los proyectos donde la celebración de contratos tiene que ver con su producto o resultado y no con su ejecución	<ul style="list-style-type: none"> ● Nombre del vendedor ● Etapa del proyecto ● Pregunta ● Observaciones ● Responsables 	\\TGJaveriana\Archivos\Anexos\Plantillas\3. Plantillas Ejecución\FMT-GP-303.doc
FMT-GP-401	Formato Control de Actividades	Formato establecido para controlar las actividades que se ejecutan con el fin de cumplir los objetivos del proyecto. Permite establecer el estado de la actividad que se evalúa en un momento determinado de acuerdo al valor de los indicadores establecidos. Considerando que el nivel de detalle de control de las actividades está relacionado con	<ul style="list-style-type: none"> ● Nombre de la actividad ● Descripción ● Porcentaje de completitud ● Logros obtenidos ● Valor Planificado (PV) ● Valor Ganado (EV) ● Costo Real (AC) ● Variación del Coste (CV) ● Variación del Cronograma (SV) ● Índice de Rendimiento del Coste (CPI) ● Estimación hasta la Conclusión (ETC) ● Estimación a la Conclusión (EAC) 	\\TGJaveriana\Archivos\Anexos\Plantillas\4. Plantillas Control\FMT-GP-401.doc

		la practicidad del mismo, se deja al criterio de los ejecutores el aplicar el formato para cada actividad o para cada grupo de actividades o se podrá hacer mensual, bimensual o semestral para todo el proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Control de Calidad <ul style="list-style-type: none"> ○ Criterios de Calidad ○ Descripción ○ Porcentaje Aceptado ○ Porcentaje Obtenido ○ Resultado 	
FMT-GP-402	Formato Desarrollo del Equipo del Proyecto	Formato diseñado para controlar el proceso de capacitación del equipo del proyecto, en caso de ser necesario. Se establecen parámetros, bases y esperados, de las habilidades técnicas y áreas de conocimiento consideradas relevantes para la actividad y proyecto. Este formato se debe llenar por proyecto buscando asegurar los recursos para responder a las demandas de la situación característica.	<ul style="list-style-type: none"> Nombre candidato <ul style="list-style-type: none"> ○ Habilidades ○ Capacitación propuesta ○ Descripción <ul style="list-style-type: none"> § Duración § Costo § Nivel § Importancia § Otros 	\\TGJaveriana\Archivos\Anexos\Plantillas\4. Plantillas Control\FMT-GP-402.doc
FMT-GP-403	Formato Informe de Avance	Documento diseñado para comunicar a los diferentes Stakeholders del proyecto la situación específica del proyecto en un momento determinado. Se pretende recopilar información sobre la situación del proyecto en sus diferentes frentes, económico, humano, funcional y demás.	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de completitud Logros obtenidos Valor Planificado (PV) Valor Ganado (EV) Costo Real (AC) Variación del Coste (CV) Variación del Cronograma (SV) Índice de Rendimiento del Coste (CPI) Estimación hasta la Conclusión (ETC) Estimación a la Conclusión (EAC) Incidentes <ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre ○ Descripción ○ Solución ○ Resultado Riesgo 	\\TGJaveriana\Archivos\Anexos\Plantillas\4. Plantillas Control\FMT-GP-403.doc

			<ul style="list-style-type: none"> ○ Código ○ ¿Se presentó el riesgo? ○ Razón / Resultado • Resultado • Diagrama de Gantt 	
FMT-GP-404	Formato Reporte de Incidentes	Formato diseñado para registrar los sucesos inesperados que llegasen a presentarse en el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre incidente • Descripción • Nivel de Gravedad • Impacto medido en alcance, costo y tiempo • Responsable <ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre ○ Cargo 	\\TGJaveriana\Archivos\Anexos\Plantillas\4. Plantillas Control\FMT-GP-404.doc
FMT-GP-405	Formato Control de Cambios	Formato diseñado para registrar cualquier clase de modificación que se presente en el proyecto desde su inicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre • Cambio Propuesto • Justificación • Tipo de Impacto • Nivel de Impacto • Costo Económico • Riesgos Asociados • Aprobación • Aceptación • Observaciones 	\\TGJaveriana\Archivos\Plantillas\FMT-GP-405.doc
FMT-GP-406	Formato Gestión del Equipo del Proyecto	Formato diseñado para controlar y registrar el historial del comportamiento y trabajo del equipo del proyecto. Permite mantener control sobre los miembros del equipo e identificar posibles problemas o necesidades a nivel organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo del proyecto <ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre persona ○ Rol ○ Descripción ○ Observaciones • Evaluación <ul style="list-style-type: none"> ○ Criterio <ul style="list-style-type: none"> § Resultados § Trabajo en Equipo § Comunicación § Actitud § Total ○ Calificación ○ Comentarios 	\\TGJaveriana\Archivos\Anexos\Plantillas\4. Plantillas Control\FMT-GP-406.doc

FMT-GP-407	Formato Gestión de Stakeholders	<p>Formato diseñado para facilitar la comunicación de los diferentes Stakeholders con el gerente del proyecto. El formato es presentado al stakeholder para hacer llegar sus comentarios, dudas y opiniones al gerente del proyecto o a un miembro del equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholder • Descripción • Respuesta 	\\TGJaveriana\Archivos\Anexos\Plantillas\4. Plantillas Control\FMT-GP-407.doc
FMT-GP-408	Formato Monitoreo y Control de Riesgos	<p>Formato diseñado para realizar un seguimiento detallado sobre los riesgos en caso de llegar a presentarse. Permite asegurar la aplicación del correcto proceso al riesgo, en caso de presentarse, y mitigar en la mayor posibilidad su ocurrencia e/o impacto.</p> <p>Dado el nivel de detalle del formato se recomienda utilizarlo acorde a las restricciones de tiempo y necesidades del proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ID Riesgo • Descripción • Etapa en que se presentó • Probabilidad • Impacto planeado • Impacto real • Controles Preventivos. • Controles de Detección. • Controles Correctivos • Controles Aplicados • Comentarios Adicionales 	\\TGJaveriana\Archivos\Anexos\Plantillas\4. Plantillas Control\FMT-GP-408.doc
FMT-GP-501	Formato Cierre del proyecto	<p>Formato diseñado para terminar de manera formal la ejecución del proyecto y todo aspecto relacionado con el mismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de completitud • Valor Planificado (PV) • Valor Ganado (EV) • Costo Real (AC) • Variación del Coste (CV) • Variación del Cronograma (SV) • Índice de Rendimiento del Coste (CPI) • Estimación hasta la Conclusión (ETC) • Estimación a la Conclusión (EAC) • Resultado y logros obtenidos • Criterios de calidad <ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre ○ Descripción ○ Porcentaje requerido 	\\TGJaveriana\Archivos\Anexos\Plantillas\5. Plantillas Cierre\FMT-GP-501.doc

			<ul style="list-style-type: none"> ○ Porcentaje obtenido • Riesgo <ul style="list-style-type: none"> ○ Código ○ ¿Se presentó el riesgo? ○ Razón / Resultado 	
FMT-GP-502	Formato Evaluación y Cierre de Contratos	Formato diseñado para terminar de manera formal los contratos contraídos para prestación de servicios durante la ejecución del proyecto. Este documento no incurre en aspectos legales ya que esto corresponde a otro departamento en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del Proceso y Producto/Servicio <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo Ejecutado <ul style="list-style-type: none"> § Valoración ○ Tiempo Ejecutado <ul style="list-style-type: none"> § Valoración ○ Nivel de Riesgo Ejecutado <ul style="list-style-type: none"> § Valoración ○ Nivel de Atención <ul style="list-style-type: none"> § Valoración ○ Producto/Servicio <ul style="list-style-type: none"> § Valoración ○ Observaciones ○ Control de Calidad ○ Criterios de Calidad <ul style="list-style-type: none"> § Descripción. § Porcentaje Aceptado § Porcentaje Obtenido ○ Resultado. ○ Porcentaje de Cumplimiento. ○ Observaciones. 	\\TGJaveriana\Archivos\Anexos\Plantillas\5. Plantillas Cierre\FMT-GP-502.doc
Nota: Dado el nivel de detalle de algunos formatos se recomienda utilizarlos acorde a las restricciones de tiempo y necesidades del respectivo proyecto				

Tabla 11. Conjunto de Plantillas Recomendadas

8.1.2 Clasificación de Proyectos

La ejecución de un proyecto puede llegar a ser similar pero difícilmente es igual a otros proyectos pese a desarrollarse por las mismas personas o en la misma área, por esta razón, se realizó una clasificación de los proyectos en tres grupos principales determinados con la cantidad de personas en el equipo del proyecto y el costo de la ejecución del proyecto.

Proyectos Pequeños	Personas en el equipo del proyecto	Desde 1 hasta 5 personas
	Costos de Ejecución del proyecto	Desde \$0 hasta \$4'000.000
	Plantillas a utilizar	FMT-GP-101.doc: Acta de Constitución del Proyecto
		FMT-GP-102.doc: Versión Preliminar del Alcance del Proyecto
		FMT-GP-103.doc: Acta de Inicio del Proyecto
		FMT-GP-201.doc: Plan de Gestión del Proyecto
		FMT-GP-203.doc: Plan de Gestión de Riesgos
		FMT-GP-301.doc: Formato presentación propuesta a vendedores
		FMT-GP-302.doc: Formato selección de vendedores
		FMT-GP-303.doc: Formato de Aclaración de Dudas a los vendedores (Sólo si aplica)
		FMT-GP-401.doc: Formato Control de Actividades
		FMT-GP-403.doc: Formato Informe de Avance
		FMT-GP-404.doc: Formato Reporte de Incidentes (Sólo si aplica)
		FMT-GP-405.doc: Formato Control de Cambios (Sólo si aplica)
		FMT-GP-407.doc: Formato Gestión de Stakeholders (Sólo si aplica)
		FMT-GP-408.doc: Formato Monitoreo y Control de Riesgos (Sólo si aplica)
		FMT-GP-501.doc: Formato Cierre del proyecto
		FMT-GP-502.doc: Formato Evaluación y Cierre de Contratos (Sólo si aplica)
Proyectos Medianos	Personas en el equipo del proyecto	Desde 6 hasta 18 personas
	Costos de Ejecución del proyecto	Desde \$4'000.001 hasta \$25'000.000
	Plantillas a utilizar	FMT-GP-101.doc: Acta de Constitución del Proyecto
		FMT-GP-102.doc: Versión Preliminar del Alcance del Proyecto
		FMT-GP-103.doc: Acta de Inicio del Proyecto
		FMT-GP-201.doc: Plan de Gestión del Proyecto
		FMT-GP-202.doc: Formato Adquisición Equipo del Proyecto
		FMT-GP-203.doc: Plan de Gestión de Riesgos
		FMT-GP-204.doc: Plan de Gestión de las Comunicaciones
		FMT-GP-301.doc: Formato presentación propuesta a vendedores
		FMT-GP-303.doc: Formato de Aclaración de Dudas a los vendedores (Sólo si aplica)
		FMT-GP-302.doc: Formato selección de vendedores
		FMT-GP-401.doc: Formato Control de Actividades
		FMT-GP-402.doc: Formato Desarrollo del Equipo del Proyecto
		FMT-GP-403.doc: Formato Informe de Avance
		FMT-GP-404.doc: Formato Reporte de Incidentes (Sólo si aplica)
		FMT-GP-405.doc: Formato Control de Cambios (Sólo si aplica)

		FMT-GP-406.doc: Formato Gestión del Equipo del Proyecto
		FMT-GP-407.doc: Formato Gestión de Stakeholders
		FMT-GP-408.doc: Formato Monitoreo y Control de Riesgos
		FMT-GP-501.doc: Formato Cierre del proyecto
		FMT-GP-502.doc: Formato Evaluación y Cierre de Contratos (Sólo si aplica)
Proyectos Grandes	Personas en el equipo del proyecto	Desde 19 personas en adelante
	Costos de Ejecución del proyecto	Desde \$25'000.001 en adelante
	Plantillas a utilizar	FMT-GP-101.doc: Acta de Constitución del Proyecto
		FMT-GP-102.doc: Versión Preliminar del Alcance del Proyecto
		FMT-GP-103.doc: Acta de Inicio del Proyecto
		FMT-GP-201.doc: Plan de Gestión del Proyecto
		FMT-GP-202.doc: Formato Adquisición Equipo del Proyecto
		FMT-GP-203.doc: Plan de Gestión de Riesgos
		FMT-GP-204.doc: Plan de Gestión de las Comunicaciones
		FMT-GP-301.doc: Formato presentación propuesta a vendedores
		FMT-GP-302.doc: Formato selección de vendedores
		FMT-GP-303.doc: Formato de Aclaración de Dudas a los vendedores (Sólo si aplica)
		FMT-GP-401.doc: Formato Control de Actividades
		FMT-GP-402.doc: Formato Desarrollo del Equipo del Proyecto
		FMT-GP-403.doc: Formato Informe de Avance
		FMT-GP-404.doc: Formato Reporte de Incidentes (Sólo si aplica)
		FMT-GP-405.doc: Formato Control de Cambios (Sólo si aplica)
		FMT-GP-406.doc: Formato Gestión del Equipo del Proyecto
		FMT-GP-407.doc: Formato Gestión de Stakeholders
		FMT-GP-408.doc: Formato Monitoreo y Control de Riesgos
	FMT-GP-501.doc: Formato Cierre del proyecto	
	FMT-GP-502.doc: Formato Evaluación y Cierre de Contratos	
Nota: La anterior clasificación se realizo a partir los comentarios e información recopilada en los procesos de entrevista ya que no existe información ni registros estadísticos sobre los proyectos realizados		

Tabla 12. Clasificación de Proyectos

8.1.3 Caso de Estudio: Proyecto “Regionalización del Outsourcing de Nómina”

Para el proyecto objeto de estudio práctico, titulado “Regionalización del Outsourcing de Nómina” se ejecutaron cada una de las plantillas correspondientes a la categorización definida, los resultados son presentados a continuación. Por cuestiones de espacio, se presenta un formato correspondiente a cada una de las fases de la gestión de proyectos, para ver la totalidad de estos por favor referirse al \TGJaveriana\Archivos\Plantillas\ en el cd adjunto a este documento. Entre las principales características del proyecto se denota su corta duración y la sencillez de las actividades descritas, esto responde a la situación de la compañía en el momento de realización de la investigación; el abordar de manera tan detallada, en algunos casos considerados excesivos, permite entender cómo se podrían aplicar las herramientas propuestas a proyectos de mayor envergadura. Por situaciones diversas en la compañía, el proyecto fue pausado justo antes de la toma de decisión de la compañía.

prestadora de servicios, por esto mismo, no se presentan los formatos correspondientes a las actividades finales y puntos de cierre.

En el momento de aplicar cada una de las plantillas es necesario que los usuarios definan, según su sentido común y diferentes restricciones asociadas a la situación particular el nivel de detalle que desean manejar. El utilizar todos los campos definidos para cada formato permitirá documentar y registrar la mayor cantidad de información posible.

Applica de Colombia Ltda.

Acta de Constitución del Proyecto

Proyecto:

“Estandarización del outsourcing de nómina”

Junio 02 de 2008

Bogotá D.C.

Contenido

Introducción.....	3
Enunciado del Trabajo Proyecto	3
Justificación del proyecto.....	3
Antecedentes	3
Información económica.....	4
Situación actual Applica de Colombia.....	6
Problemática a resolver.....	6
Requerimientos del proyecto.....	7
Entregables del proyecto.....	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	8
Asunciones del proyecto.....	8
Restricciones del proyecto.....	8
Estructura organizacional del proyecto.....	9
Resumen Cronograma.....	9
Resumen Presupuesto.....	9
Herramientas	10

Introducción

El presente documento tiene como objetivo establecer el inicio del proyecto *Plan de estandarización del outsourcing de nómina*, formalizando su planteamiento y estableciendo la primera fuente de información para todos los procesos que se desarrollarán a partir de su creación. Son dos los principales temas y componentes del presente documento, el primero de ellos abarca todos los aspectos relacionados con la organización, cultura y contexto de la compañía en el presente además de la situación de la compañía y su industria de desarrollo; por otra parte, el enunciado del trabajo contempla toda la información relacionada con el proyecto, incluyendo la justificación, requerimientos, entregables, objetivos, asunciones, restricciones, estructura organizacional, presentación general del cronograma, presupuesto y plan de acción además de algunas herramientas útiles para el desarrollo del mismo.

Enunciado del Trabajo Proyecto

Justificación del proyecto

Antecedentes

Hacia el año 2005, la casa matriz de Applica Incorporated® en Estados Unidos decidió hacer un cambio significativo en la base tecnológica de su sistema financiero. Este cambio fue la estandarización de procesos que permitió la centralización en una sola base de datos para la casa matriz y sus subsidiarias que incluyera todo lo relacionado con el sistema financiero y la información de la nómina de cada uno de los empleados pertenecientes a Applica Inc.

Como todo cambio en una organización se consideraron los costos de implementación del proyecto los cuales estaban alrededor de 12 millones de dólares.

Por este motivo, los vicepresidentes de la región, quienes lideraron el proyecto, decidieron inicialmente mantener una plataforma Web para acceder a la información financiera de cada país además de contar con reportes y datos estadísticos sobre la región.

En el momento en que se decidió hacer el cambio, se tuvo que pensar a cuál de los países pertenecientes a la región se le iba a radicar la responsabilidad del manejo del sistema financiero y la nómina. Para tomar esta decisión se tuvieron en cuenta todos los hechos importantes que habían realizado cada uno de los países y su influencia en el mercado.

Debido a la situación crítica de Venezuela y a los buenos resultados obtenidos por Colombia se decidió que manejara administrativamente Venezuela y luego la casa matriz decidió que Colombia manejara el proceso de nómina de toda la región.

La decisión tomada hacia marzo de 2005, además de establecer la infraestructura tecnológica de la región, llevó a diferentes cambios en los procesos de la organización adjudicando la responsabilidad administrativa de Centro América y el Caribe, compuesta por Costa Rica, Guatemala y el Salvador, que anteriormente eran operados desde Miami, a la jurisdicción de Colombia.

Los procesos administrativos que empezó a manejar Colombia fueron: Las finanzas, la tesorería, la cartera, la logística, la nómina, las ventas desde Colombia, la toma de decisiones respecto al manejo de clientes, descuentos y negociaciones comerciales.

Estos cambios repercutieron la estructura organizacional de Applica Incorporated®. El departamento de Recursos Humanos para toda la región latinoamericana se encontraba anteriormente situado en México y era necesario que se situara en otro país para mejorar la estructura en esta área.

Información económica

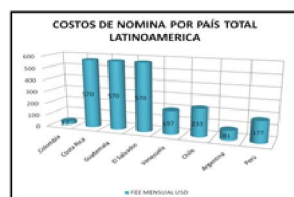
Para Colombia, la administración de la nómina cuesta aproximadamente COP \$2,5 millones mensuales. Las ventas de la región son:

Ene 2007 / Dic 2007	Ingreso Neto USD	% Ventas
COLOMBIA	21,427	42.16%
GUATEMALA	5,771	11.36%
PUERTO RICO	3,844	7.56%
COSTA RICA	4,187	8.24%
KEY ACCOUNT	4,532	8.92%
ECUADOR	3,144	6.19%
PANAMA	2,403	4.73%
VENEZUELA	1,371	2.70%
EL SALVADOR	1,856	3.65%
PERU	1,113	2.19%
EXPORT	1,171	2.30%



Los costos de nómina de los países de la región son:

País	Costo Mensual (USD)
Colombia	\$ 27
Costa Rica	\$ 570
Guatemala	\$ 570
El Salvador	\$ 570
Venezuela	\$ 197
Chile	\$ 233
Argentina	\$ 81
Perú	\$ 177



Situación actual Applica de Colombia

Actualmente los servicios como la liquidación del servicio de nómina y administración de recursos humanos en cada uno de los países se manejan por outsourcing con empresas reconocidas como TMF-Group¹.

Es por esto que Applica de Colombia inició un proceso de reestructuración sobre los países que fueron agregados a sus responsabilidades. Entre estas responsabilidades se encuentran la estandarización de procesos y actividades y el cumplimiento de fechas y utilización de cronograma para cada movimiento en los países de Latinoamérica.

Durante el proceso de reestructuración se encontraron diferentes situaciones como por ejemplo:

- Se enviaban productos a almacenes de otros países en los cuales no se tenía una sucursal fija, es decir se enviaban los productos los almacenes directamente.
- La creación de compañías locales para la administración de cada uno de los países, es decir en cada uno de los países en donde no se tenía una sucursal fija había que pensar en la posibilidad de crearla.
- Desorganización en el desarrollo de procesos internos como procesamiento de nómina, diligencias y trámites de cada país.

Este tipo de problemáticas debían mejorar con urgencia para el buen desarrollo de la organización.

¹ TMF Group - Compañía holandesa especializada en la prestación de servicios de Outsourcing para gestión de nómina y contabilidad. Cuenta con 77 oficinas en 50 países. <http://www.tmf-group.com/home.asp>

Problemática a resolver

El departamento administrativo estableció la necesidad de estandarizar los procesos y servicios de nómina y administración de recursos humanos para sistematizar la gestión de nómina, financiera y recursos humanos de cada país.

En Colombia ya se tenía experiencia manejando esa clase de servicios por el manejo y administración que tuvo que hacer con Venezuela por lo cual se buscó replicar estos manejos en todos los países pertenecientes a la región.

En un principio, se estandarizó el proceso de una forma muy básica, a partir del cumplimiento de fechas y utilización de un cronograma para toda Latinoamérica en cada uno de los movimientos como envío de información, actualización de precios, cambios, entre otros; específicamente se realizaban cortes específicos para cerrar temporadas o ciclos.

Hacia finales del año 2006 fue asignada a la oficina de Colombia la responsabilidad del cono sur. El cono sur está compuesto por los países de Perú, Chile y Argentina. Este nuevo cambio implicó la realización del mismo proceso de estandarización pero a un nivel mayor dado que en países como Costa Rica, Guatemala y el Salvador la empresa contaba con dos o cuatro personas para administrar las operaciones en todo el país.

Prácticamente, existía un total de 10 personas para administrar la región Centro América y Caribe. Eran pocas personas para una región tan grande, mientras que en Chile, uno de los países del cono sur, se contaba con 23 personas para su administración.

Así mismo, Argentina era administrado con ocho personas y Perú una sola persona debido a un proceso de reestructuración realizado hace algún tiempo atrás.

Como se puede observar eran grupos de personas que variaban mucho en su número de integrantes y esto implicaba mayor carga laboral para algunos y menos para otros.

Requerimientos del proyecto

Los servicios requeridos por la compañía son:

- Procesamiento de nómina
 - o Cálculo mensual de nómina. Libro de remuneraciones.
 - o Envío de liquidación de sueldos y toma de firmas.
 - o Libro general.
 - o Comprobante contable de nómina.

- Servicios de Recursos Humanos
 - Archivo en carpeta de empleados. Mensual. Fecha por cronograma.
 - Elaboración de documentación de ingreso y/o retiro de empleados, por evento.
(Applica envía documentación a outsourcing)
 - Carta adición/retiro de seguros vida-médico.
 - Trámites de seguros/reclamaciones.
 - Carta a la inspección del trabajo.
 - Certificaciones laborales/varias.
 - Trámites de incapacidades.
 - Trámites de traslado entidades de salud, fondos, etc. de empleados.
- Otros Servicios
 - Atención a consultas de empleados.
 - Expedición de certificaciones legales mensuales/anuales.
 - Manejo de correspondencia entidades de seguridad social.
 - Trámites de pagos a entidades externas.
 - Trámites y control de vacaciones.

Entregables del proyecto

Contrato firmado con la compañía de outsourcing que prestará los servicios en distintos países

Objetivo General

- Establecer un contrato con una compañía que preste los servicios requeridos por Applica de Colombia en diferentes países

Objetivos Específicos

- Reducir el total de los costos en que incurre Applica Incorporated en los países de América Latina
- Reducir la carga laboral actual de Applica de Colombia
- Iniciar el mes de Septiembre con la prestación del nuevo servicio
- Conseguir precios competitivos y unificados basados en una negociación de honorarios fija-variable.

Asunciones del proyecto

Para el desarrollo del presente proyecto se considera como válidas las siguientes afirmaciones:

- Los costos se dividen en dos partes:
 - Parte fija:

- Procesamiento de nómina
- Servicios adicionales mensuales/repetitivos.
- Parte variable:
 - Otros servicios.
 - Por evento ocurrido
- El Número de empleados en Applica Chile es 21

Restricciones del proyecto

Para el desarrollo del presente proyecto se consideran las siguientes restricciones:

- El proyecto debe terminar antes del mes de Septiembre
- El proyecto debe ser aprobado por la casa matriz de Applica Incorporated S

Estructura organizacional del proyecto



Rol	Descripción	Comentarios
Gerente de Proyecto	Persona encargada y responsable de llevar el proyecto al resultado esperado a través de una ejecución adecuada de las actividades y tareas definidas	El gerente del proyecto es el Jefe de Payroll de la compañía para América Latina lo cual le proporciona todo el conocimiento necesario para el desarrollo del proyecto
Representante Legal	Persona encargada de garantizar que las actividades, procesos y documentos que se desarrollen en relación con el proyecto cumplan con los parámetros legales de la compañía y las regulaciones colombianas.	

Resumen Cronograma

Resumen Presupuesto

Concepto	Valor Unitario	Unidad	Cantidad	Valor Total	Observaciones
Papel	\$ 9.000	Resma	1	\$ 9.000	
Internet	\$ 208	Horas	2	\$ 416	Total de tiempo utilizado para las actividades del proyecto
Tóner Impresora	\$ 28	Cartucho	50	\$ 1.375	Total de impresiones realizadas en las actividades del proyecto

Herramientas

Nombre	Descripción
Metodología de Gestión de Proyectos	Conjunto de actividades y estrategias que permiten orientar los procesos para cumplir de manera exitosa con los objetivos planteados
Microsoft Project	Software especializado en la gestión de proyectos, permitiendo realizar un seguimiento a las actividades y procesos que implican
Correo electrónico	Medio de comunicación digital de fácil acceso y comunicación bastante rápida
Juicio de Expertos	Conocimiento proveniente de personas internas o externas a la organización sobre la ejecución de proyectos que podría orientar las actividades a desarrollar

Figura 31. Acta de Constitución del Proyecto Regionalización del Outsourcing de Nómina

Plan de Gestión de Riesgos

Código	FMT-GP-203-01		Fecha	06	06	2008
Etapas	Inicio	Planeación	X	Ejecución	Cierre	
Identificación de Riesgos						
Código	Orden	Carácter	Riesgo			
RE-001	Económico	Externo	Mala negociación de honorarios con cada compañía			
RE-002	Económico	Externo	Pérdida de beneficios			
RE-003	Organizacional	Externo	Mayor deterioro en el servicio			
RI-001	Administrativo	Interno	Retiro gerente del proyecto			
RI-002	Administrativo	Interno	Cambio de gerencia Applica de Colombia			
RI-003	Administrativo	Interno	Orden directa de cancelación			
RI-004	Administrativo	Interno	No autorización del proyecto			
RI-005	Administrativo	Interno	Aumento carga operativa			
RI-006	Administrativo	Interno	Incumplimiento de los proveedores de servicios actuales			


Análisis de Riesgos

Código	Descripción	Impacto	Probabilidad
RE-001	Como resultado de la negociación los costos se incrementan de manera significativa sobre los existentes	3	1
RE-002	Como resultado del proceso, se perderán servicios prestados por otras compañías	4	1
RE-003	Al ejecutar los procesos necesarios con la nueva compañía se presentan aún más errores y complicaciones	4	2
RI-001	El gerente del proyecto debe abandonar la compañía, perdiéndose la mayor fuente de información relacionada con el proyecto	5	1
RI-002	El cambio en la gerencia implica cambios en las prioridades de la organización y la cancelación del proyecto	5	2
RI-003	Por diferentes razones el proyecto es cancelado y todas las actividades terminadas de inmediato	5	2
RI-004	El proyecto es rechazado al momento de solicitar la aprobación formal por parte de la alta gerencia. Todas las actividades se terminan de inmediato	5	1
RI-005	El desarrollo del proyecto aumenta de manera excesiva la cantidad de tiempo y trabajo, los procesos normales de la organización se	3	1

	ven perjudicados		
RI-006	Se presentan inconvenientes con los procesos de nómina durante el traspaso de información hacia la nueva compañía	4	2

Respuesta a Riesgos


Código	Controles Preventivos	Controles de Detección	Controles Correctivos
RE-001	Establecer de tarifas mínimas y máximas predefinidas por el departamento de finanzas y la gerencia general	Evaluar las propuestas respecto a los valores previamente establecidos	Rechazar la(s) propuesta(s) con costos que excedan los límites establecidos por la organización
RE-002	Documentar los servicios y elementos que generan valor agregado existentes en los contratos actuales	Comparación de los servicios propuestos por las compañías respecto a los servicios existentes previamente documentados	Determinar cuáles servicios generarán mayor beneficios económicos y organizacionales para la organización y realizar la selección de la propuesta
RE-003	<ul style="list-style-type: none"> Documentar las expectativas de servicio, indicadores de calidad y errores vividos con compañías anteriores Establecer cláusulas de cumplimiento en el contrato a establecer con la nueva compañía 	Hacer seguimiento y evaluar las actividades desarrolladas por la nueva compañía evaluando: <ul style="list-style-type: none"> Duración de la actividad Calidad de resultados Calidad de atención 	Ejecutar las cláusulas establecidas en el contrato
RI-001	Documentar todas las actividades desarrolladas por el gerente y todos los miembros del equipo	Se presenta un documento o situación que muestra la posibilidad de salida del gerente de la empresa	Previo a su salida, el gerente de proyecto saliente capacita a un nuevo gerente y informa de todo lo relacionado con el cargo
RI-002	<ul style="list-style-type: none"> Emitir constantes informes a la alta gerencia 	Analizar como los cambios sufridos por la empresa en general, pueden afectar el	No existe un control correctivo efectivo, sin embargo, es recomendable documentar todos los procesos

			
	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar autorización sobre las distintas fases 	proyecto	realizados de manera que sea posible continuar con el proyecto en un futuro sin repetir fases ya realizadas y concluidas
RI-003	<ul style="list-style-type: none"> Emitir constantes informes a la alta gerencia Solicitar autorización sobre las distintas fases Analizar el estado del proyecto respecto a otras posibilidades de inversión de la empresa 	Analizar como los cambios sufridos por el departamento, pueden afectar el proyecto	No existe un control correctivo efectivo, sin embargo, es recomendable documentar todos los procesos realizados de manera que sea posible continuar con el proyecto en un futuro sin repetir fases ya realizadas y concluidas.
RI-004	<ul style="list-style-type: none"> Analizar el estado del proyecto respecto a otras posibilidades de inversión de la empresa Reevaluar los puntos que presentan más beneficios para los accionistas 	Analizar el nivel de interés y apoyo prestado por parte de los altos cargos al proyecto y sus distintas necesidades	No existe un control correctivo efectivo, sin embargo, es recomendable documentar todos los procesos realizados de manera que sea posible continuar con el proyecto en un futuro sin repetir fases ya realizadas y concluidas.
RI-005	<ul style="list-style-type: none"> Planear todas las actividades necesarias para desarrollar el proyecto y establecer un cronograma común con las actividades diarias del equipo del proyecto Considerar recursos económicos, humanos y físicos para la ejecución de las 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar la ejecución de las actividades del proyecto respecto a los resultados de los procesos normales de la compañía Evaluar los recursos necesarios y disponibles para ejecutar las actividades restantes del proyecto respecto a los recursos necesarios y disponibles para ejecutar 	<ul style="list-style-type: none"> Re-evaluar el proyecto para considerar su necesidad y beneficios respecto a los costos implicados Re-planear las actividades restantes y recursos disponibles para su cumplimiento respecto a los costos necesarios

	actividades y como afectan los procesos normales de la organización	las actividades normales de la compañía	
RI-006	Establecimiento de cláusulas de cumplimiento	Supervisión a los productos entregados por las compañías salientes	Ejecución de cláusulas de cumplimiento
Observaciones	Este documento debe ser actualizado periódicamente según se presenten nuevos riesgos o se presenten nuevas respuestas a los existentes		


Responsable Rodrigo García Sopo	Firma de aceptación _____
Gerente del Proyecto Rodrigo García Sopo	Firma de aceptación _____

Figura 32. Plan de Gestión de Riesgos Proyecto Regionalización de Outsourcing de Nómina



Formato Presentación Propuesta a Vendedores

<i>Código</i>	FMT-GP-301-01	<i>Fecha</i>	09	06	2008
<i>Características</i>	Contrato para la prestación de servicios de nómina, recursos humanos y otros				
<i>Descripción</i>	<p>Las especificaciones de los servicios solicitados son:</p> <ul style="list-style-type: none"> Procesamiento de nómina <ul style="list-style-type: none"> Calculo mensual de nómina. Libro de remuneraciones. Envío de liquidación de sueldos y toma de firmas. Libro general. Comprobante contable de nómina. Servicios de Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> Archivo en carpeta de empleados. Mensual. Fecha por cronograma. Elaboración de documentación de ingreso y/o retiro de empleados, por evento. (Applica envía documentación a Outsourcing) <ul style="list-style-type: none"> Carta adición/retiro de seguros vida-médico. Trámites de seguros/reclamaciones. Carta a la inspección del trabajo. Certificaciones laborales/varias. Trámites de incapacidades. Trámites de traslado entidades de salud, fondos, etc. de empleados. Otros Servicios <ul style="list-style-type: none"> Atención a consultas de empleados. Expedición de certificaciones legales mensuales/anuales. Manejo de correspondencia entidades de seguridad social. Trámites de pagos a entidades externas. Trámites y control de vacaciones. 				
<i>Etapas</i>	<i>Inicio</i> ___ <i>Planeación</i> ___ <i>Ejecución</i> X <i>Cierre</i> ___				
<i>Restricciones</i>	<ul style="list-style-type: none"> El proyecto debe terminar antes del mes de Septiembre El inicio de las actividades posterior a la finalización del proyecto debe ser inmediata 				



<i>Aspectos Adicionales</i>	Los servicios solicitados deben regirse por los parámetros legales de la legislación colombiana y respectiva de cada país donde opera la compañía. Además, debe cumplir los parámetros y regulaciones administrativas de Applica de Colombia				
<i>Criterios de Aceptación</i>	<i>Costo</i>	<i>Duración</i>	<i>Nivel de Riesgo</i>	<i>Garantía</i>	<i>Observaciones</i>
	Reservado. Applica de Colombia se reserva el derecho de publicar esta información	Máximo seis (6) meses	Bajo - Ninguno	Se firmarán cláusulas de confidencialidad y cumplimiento además de los parámetros legales establecidos por la legislación colombiana	Ninguna
<i>Observaciones</i>	Ninguna				

Responsable
Rodrigo García Sopo

Firma de aceptación

Gerente del Proyecto
Rodrigo García Sopo

Firma de aceptación

Figura 33. Presentación Propuesta a Vendedores Proyecto Regionalización Outsourcing de Nómina

Formato Control de Actividades

Código	FMT-GP-401-01	Fecha	09	06	2008
Nombre	Solicitud de Propuestas				
Descripción	Definir y solicitar de manera formal a los posibles proveedores una cotización sobre los costos que implicarían los servicios solicitados				
Etapas	Inicio	Planeación	Ejecución	X	Cierre
Porcentaje de Completitud	100%				
Logros obtenidos	Cantidad numerosa de propuestas				
Valor Planificado (PV)	\$56.458 COP				
Valor Ganado (EV)	\$56.458 COP				
Costo Real (AC)	\$50.417 COP				
Variación del Costo (CV)	+\$6.041 COP				
Variación del Cronograma (SV)	\$0 COP				
Índice de Rendimiento del Costo (CPI)	1,1198				
Estimación hasta la Conclusión (ETC)	\$ 312.915 COP				
Estimación a la Conclusión (EAC)	\$ 357.291 COP				

Control de Calidad

Criterios de Calidad	Descripción	Porcentaje Aceptado	Porcentaje Obtenido
Complejidad	Nivel de detalle en la descripción de los servicios ofrecidos	90%	95%
Formalismo	Nivel de cumplimiento de los parámetros establecidos para participar en la convocatoria	85%	90%
Resultado	Considerando los resultados obtenidos y los parámetros de evaluación establecidos, el resultado es Excelente		
Comentarios adicionales	La cantidad de propuestas recibidas permite seleccionar con amplios criterios y beneficios para la compañía		

Responsable
Rodrigo García Sopo

Firma de aceptación

Gerente del Proyecto
Rodrigo García Sopo

Firma de aceptación

Formato Control de Actividades

Código	FMT-GP-401-02	Fecha	23	06	2008
Nombre	Evaluación y selección de Propuestas				
Descripción	Análisis detallado de los servicios, características y proposiciones realizadas por los proveedores en sus documentos buscando la mejor relación costo beneficio para la compañía en los ámbitos organizacionales y económicos				
Etapas	Inicio	Planeación	Ejecución	X	Cierre
Porcentaje de Completitud	100%				
Logros obtenidos	La propuesta que más valor genera para la compañía, tanto a nivel económico como operacional				
Valor Planificado (PV)	\$110.000 COP				
Valor Ganado (EV)	\$110.000 COP				
Costo Real (AC)	\$100.833 COP				
Variación del Costo (CV)	+ \$ 9.167 COP				
Variación del Cronograma (SV)	\$ 0 COP				
Índice de Rendimiento del Costo (CPI)	1,090909				
Estimación hasta la Conclusión (ETC)	\$ 212.082 COP				
Estimación a la Conclusión (EAC)	\$ 348.124 COP				

Control de Calidad

Criterios de Calidad	Descripción	Porcentaje Aceptado	Porcentaje Obtenido
Costo	Precios ofrecidos en relación a los precios promedios de la industria	90%	95%
Servicios	Cumplimiento de los requerimientos establecidos	100%	100%
Valor Agregado	Aspectos adicionales a los especificados en la solicitud que pueden complementar los requerimientos iniciales	80%	75%
Temporalidad	Tiempos de ejecución establecidos	90%	94%
Control de Calidad	Medidas de calidad que maneja al proveedor para ejecutar los servicios solicitados	80%	90%
Resultado	Considerando los resultados obtenidos y los parámetros de evaluación establecidos, el resultado es Excelente		
Comentarios adicionales	Ninguno		

Figura34. Control de Actividades – Solicitud de Propuestas Proyecto Regionalización del Outsourcing de Nómina

8.2 Business Process Management

8.2.1 Modelado de Procesos

El modelado de procesos es la representación gráfica de las diferentes actividades que se realizan en la organización determinando las relaciones de dependencia que existen entre ellas. Para el proyecto de regionalización se tuvieron en cuenta los procesos de gerencia de proyectos los cuales se modelaron con la herramienta BizAgi Process Modeler,



Esta herramienta freeware permite modelar y documentar los procesos para mejorar la eficiencia operacional de la organización. Así mismo, se puede observar en cual parte del proceso se aplicaron las plantillas elaboradas.

Procesos de Inicio

A continuación se pueden observar los procesos de inicio modelados en BPMN en los cuales se detalla cada una de las plantillas aplicadas según la necesidad.

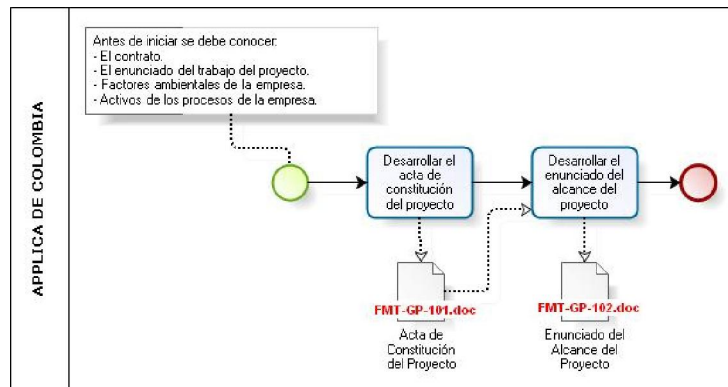
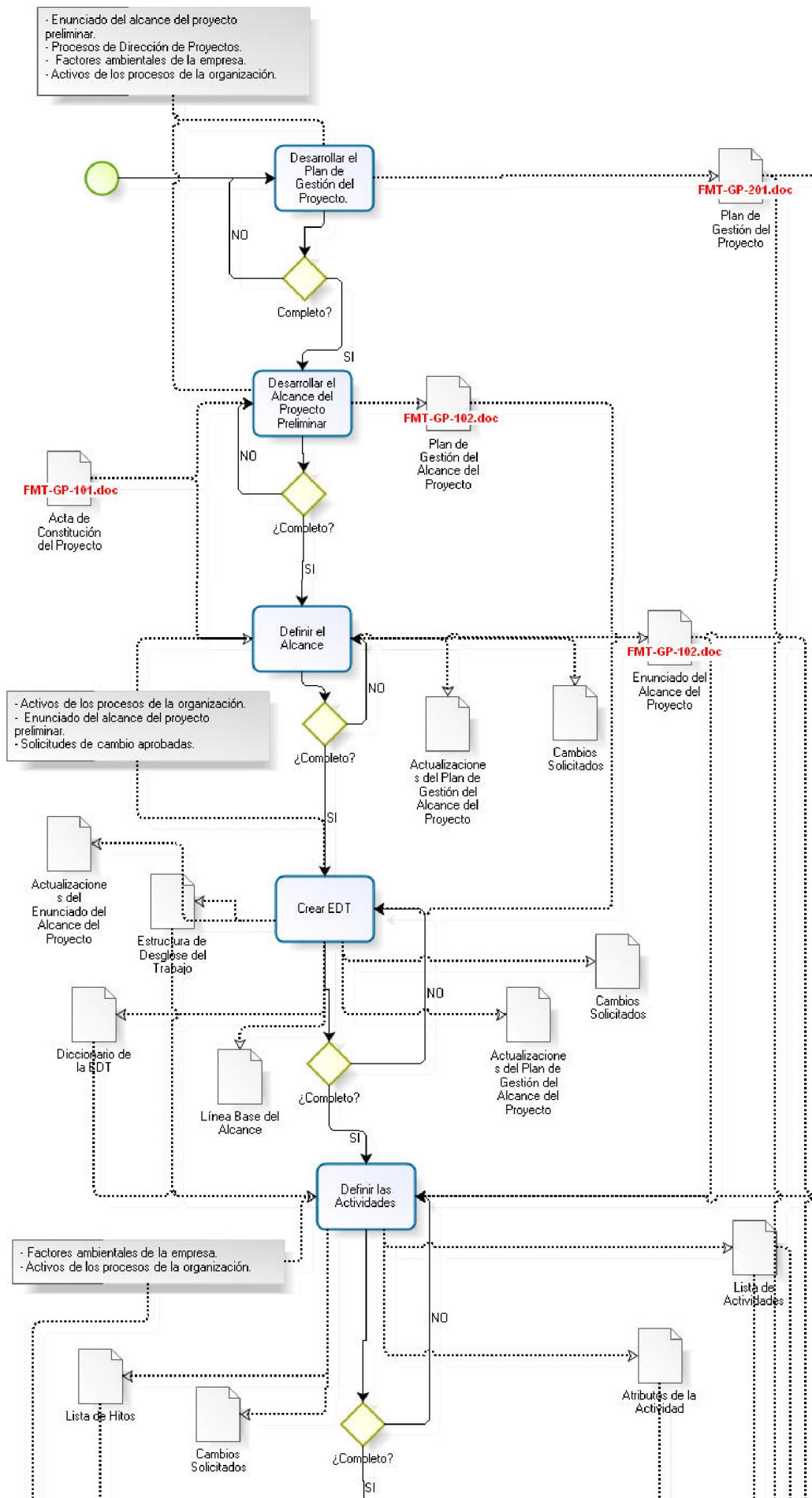


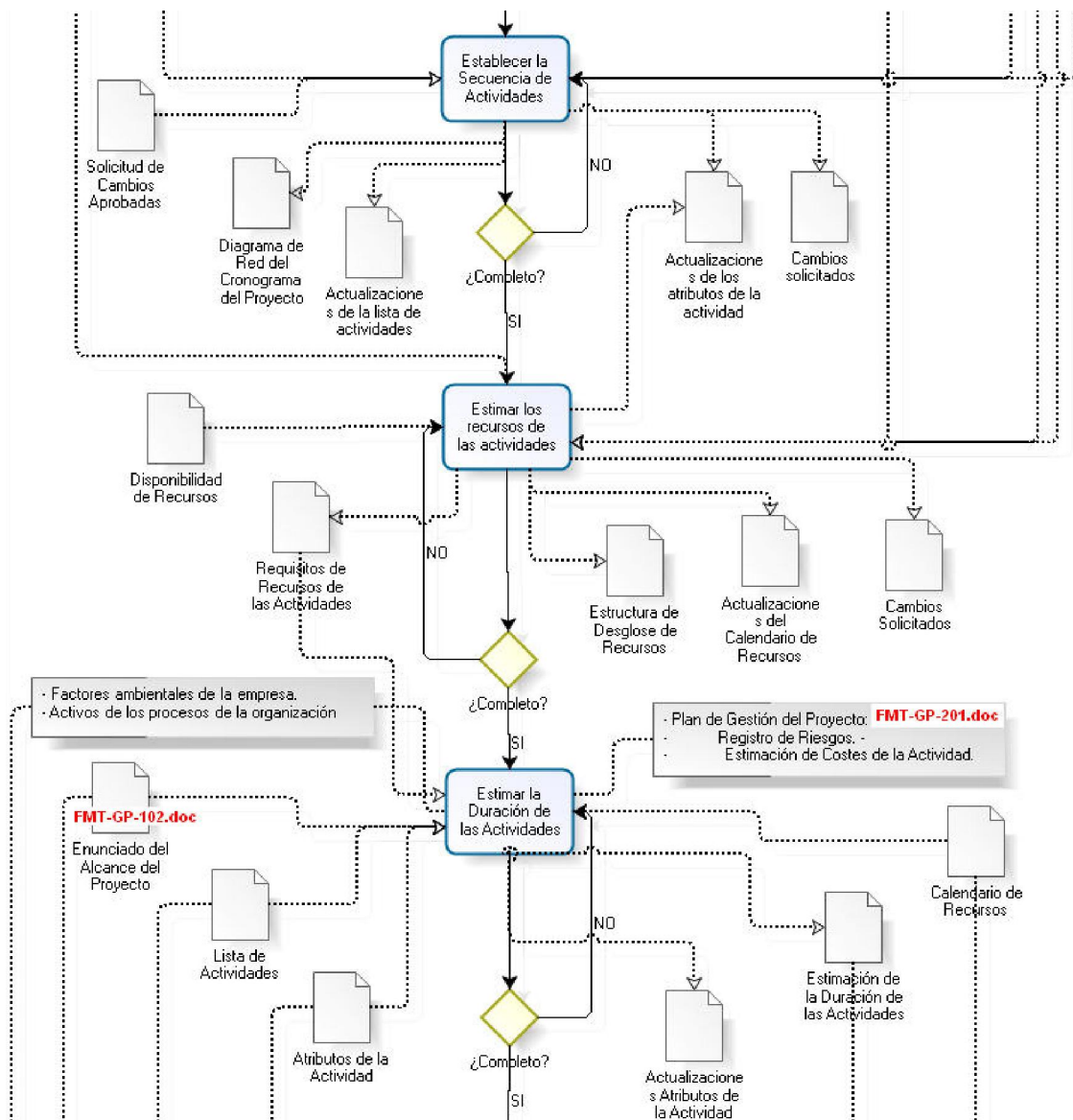
Figura 35. Procesos de Inicio

Procesos de Planeación

En esta parte se pueden observar los procesos de planeación modelados en BPMN en los cuales se detalla cada una de las plantillas aplicadas según la necesidad.

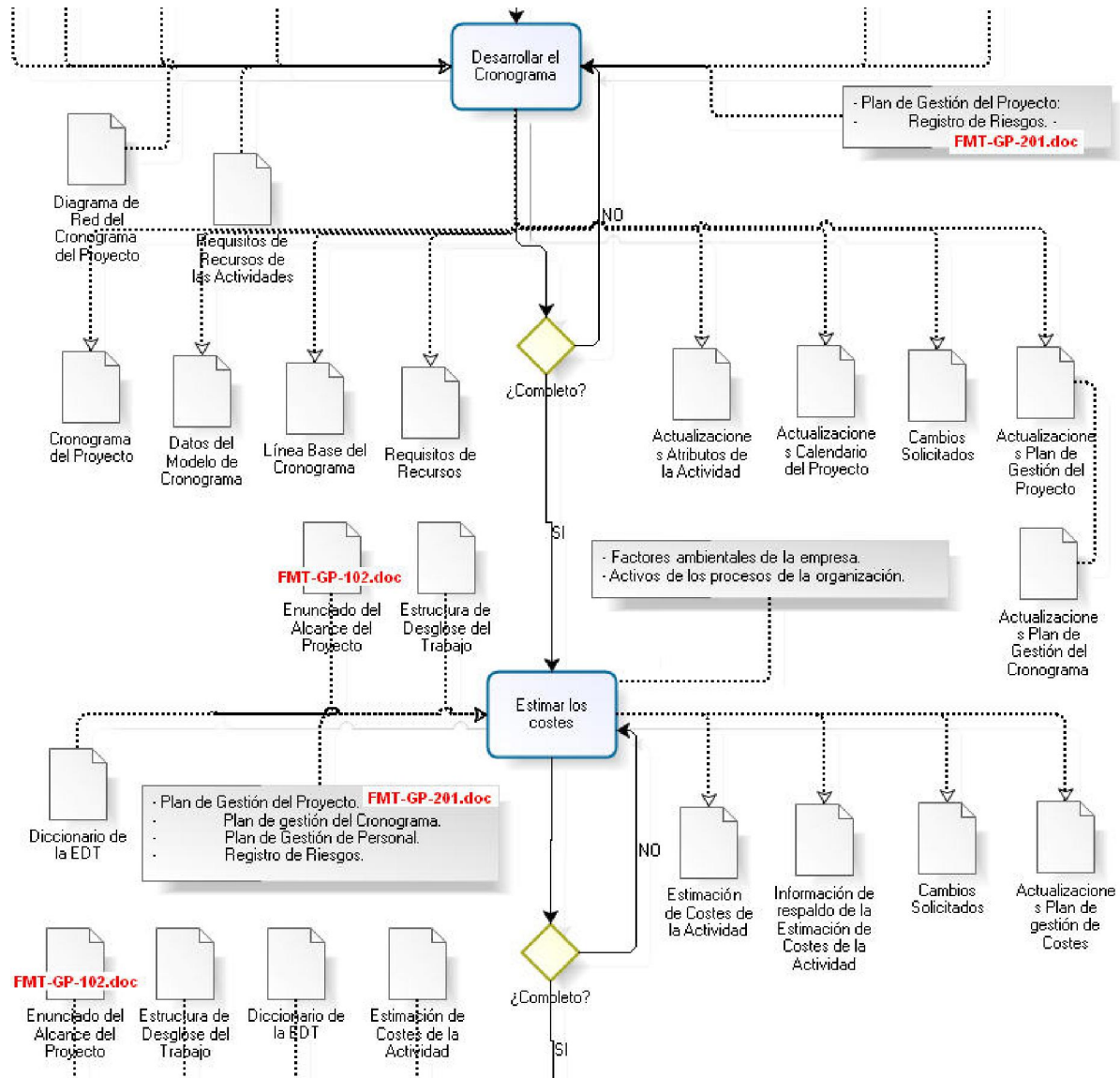


(Continuación..)



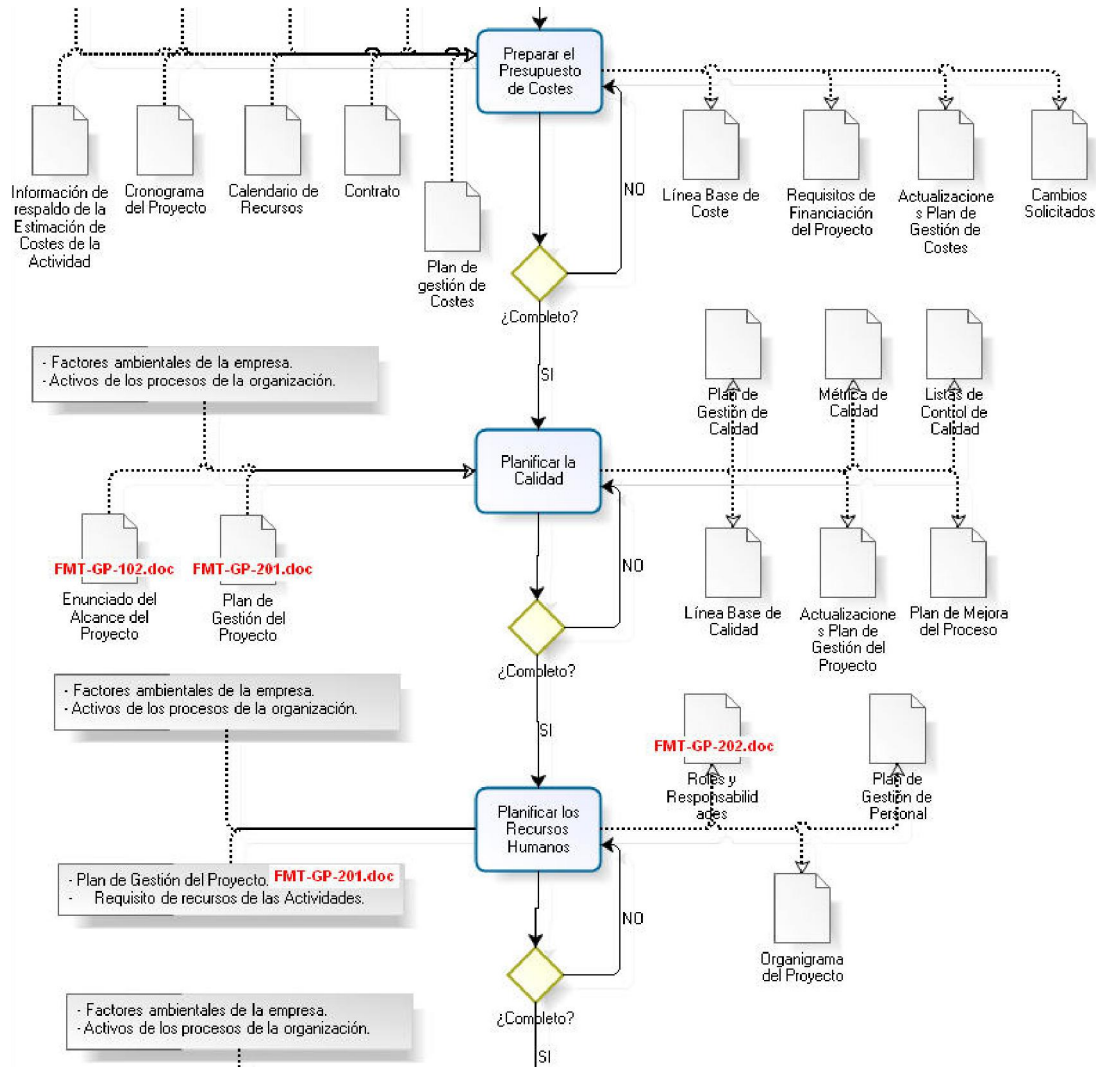
(Continúa...)

(Continuación..)



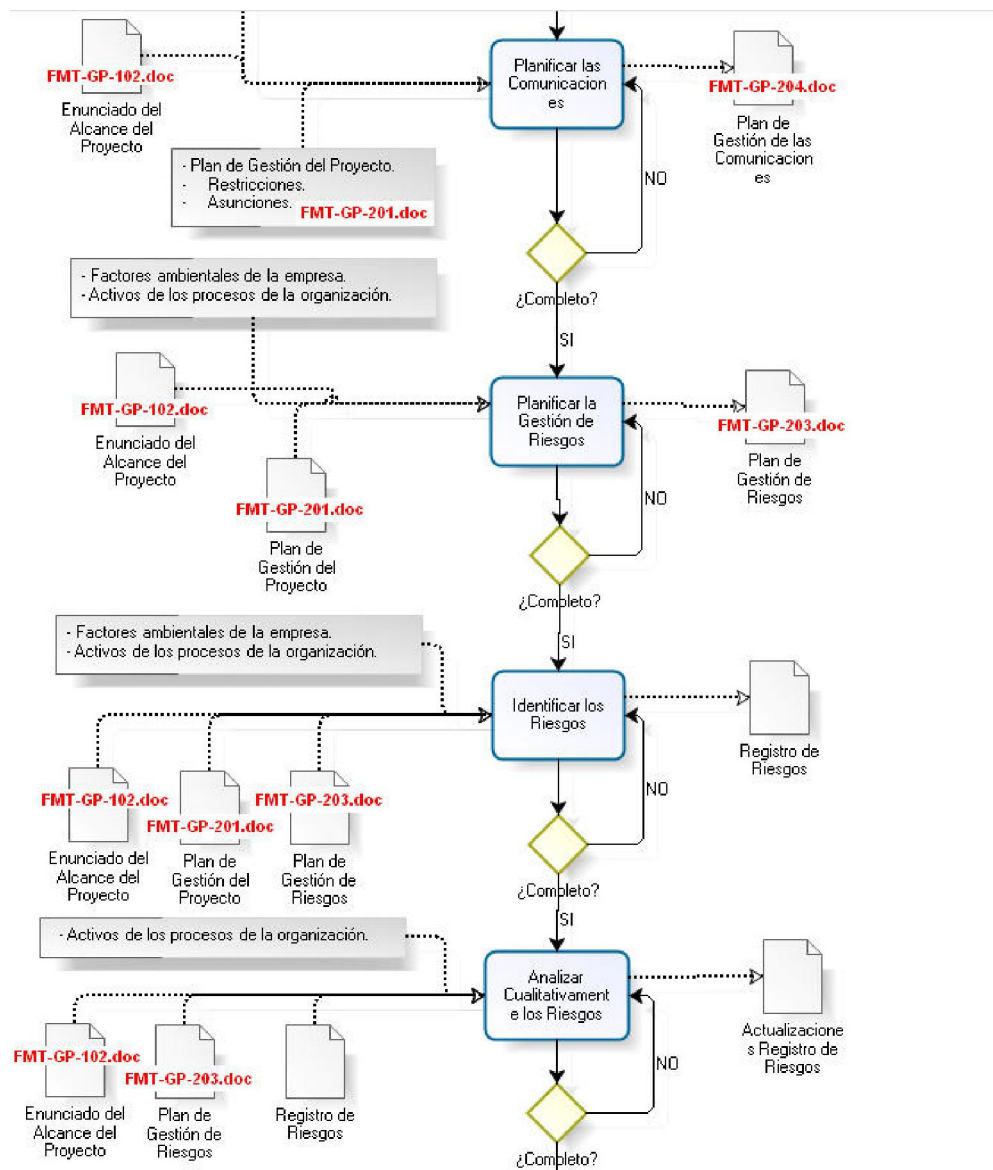
(Continúa...)

(Continuación..)



(Continúa...)

(Continuación..)



(Continúa...)

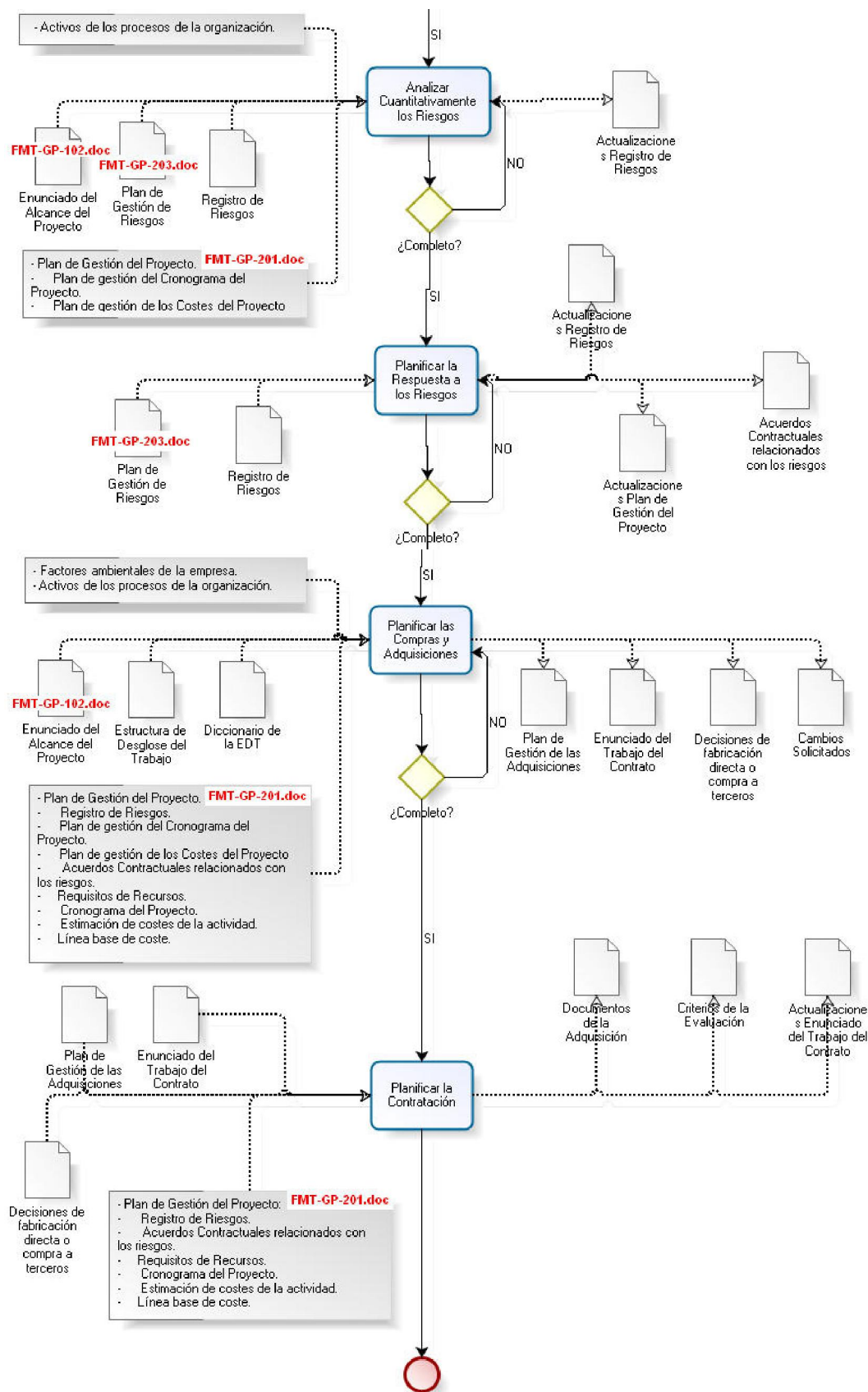


Figura 36. Procesos de Planeación

Procesos de Ejecución

A continuación se pueden observar los procesos de ejecución modelados en BPMN en los cuales se detalla cada una de las plantillas aplicadas según la necesidad.

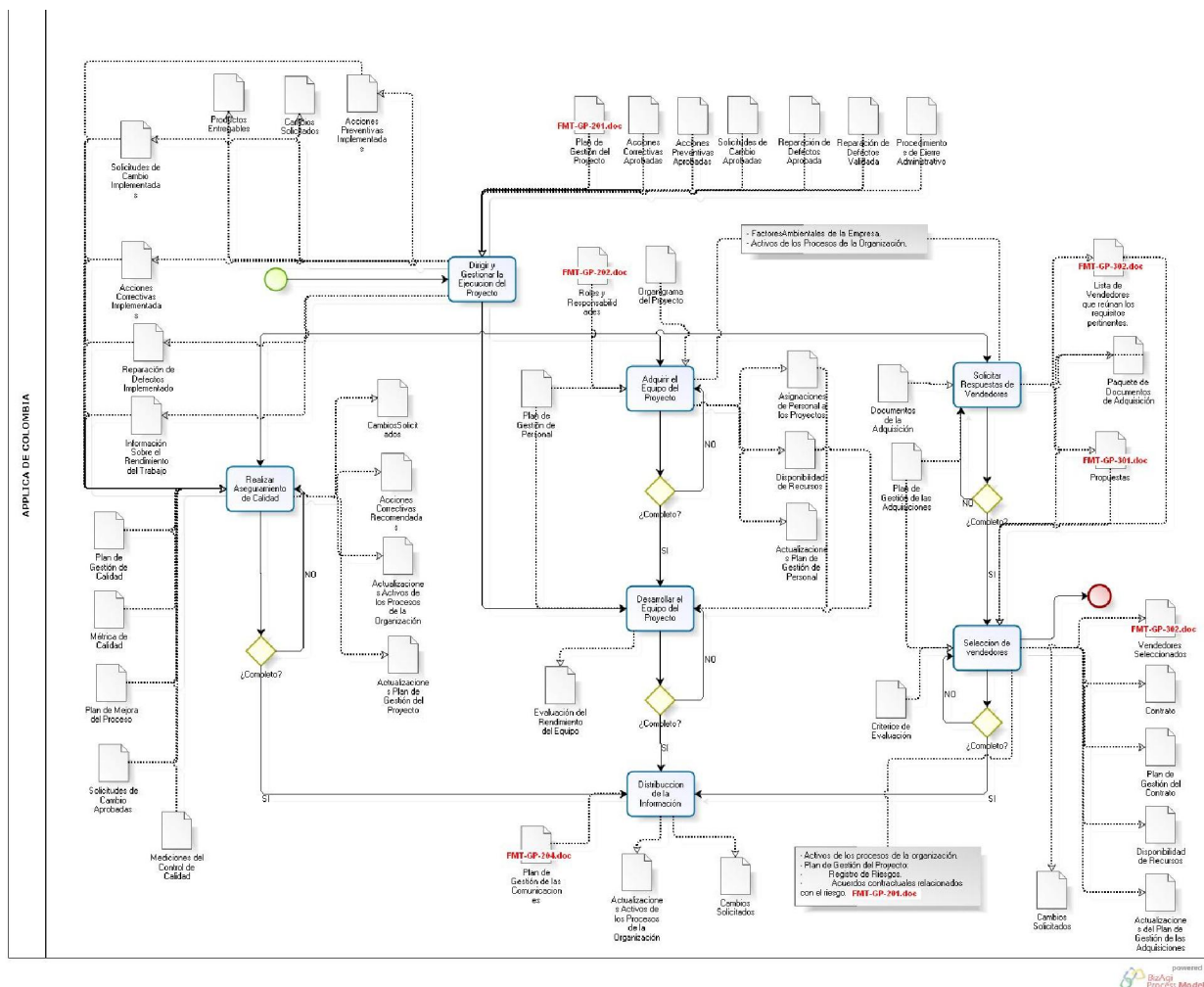
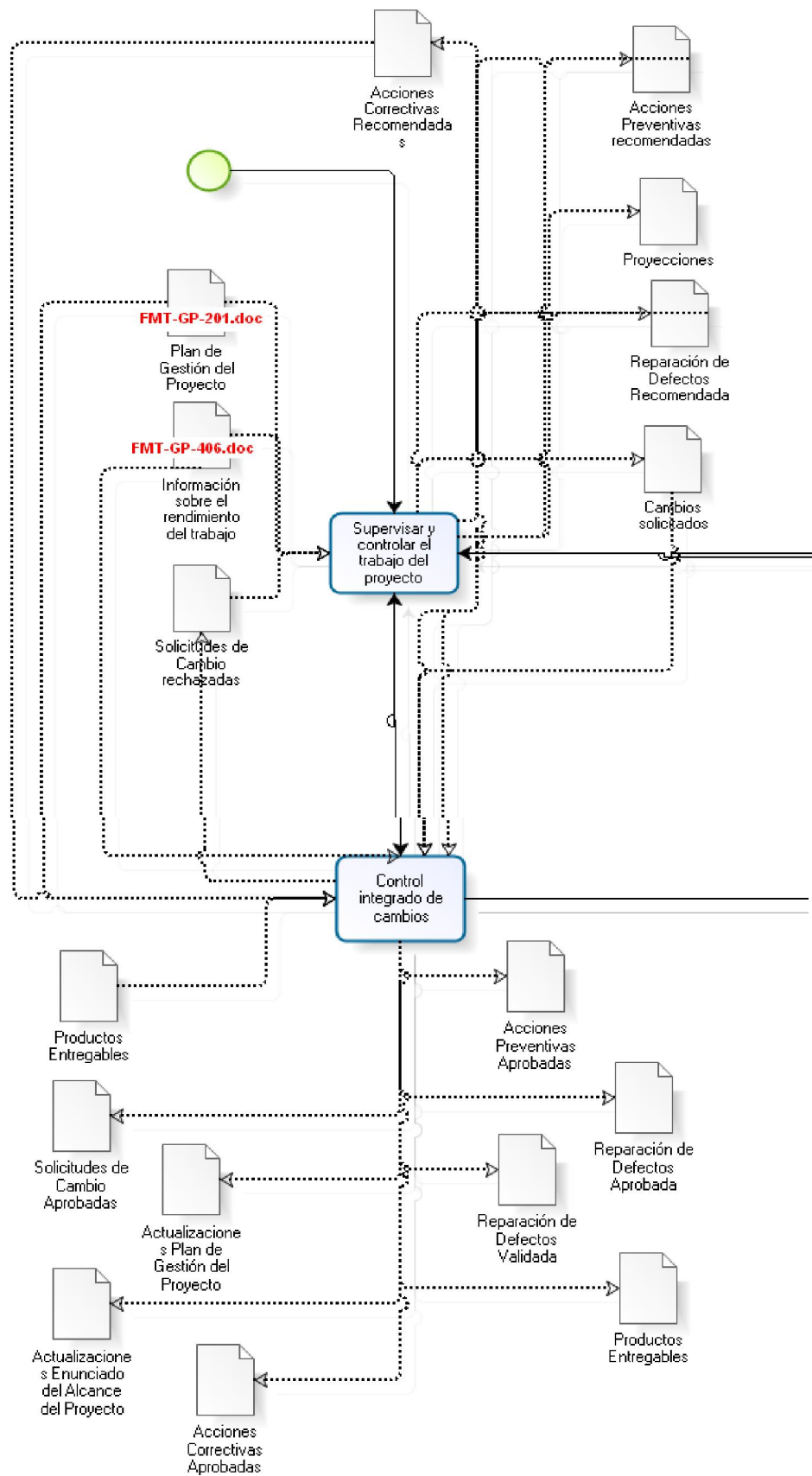
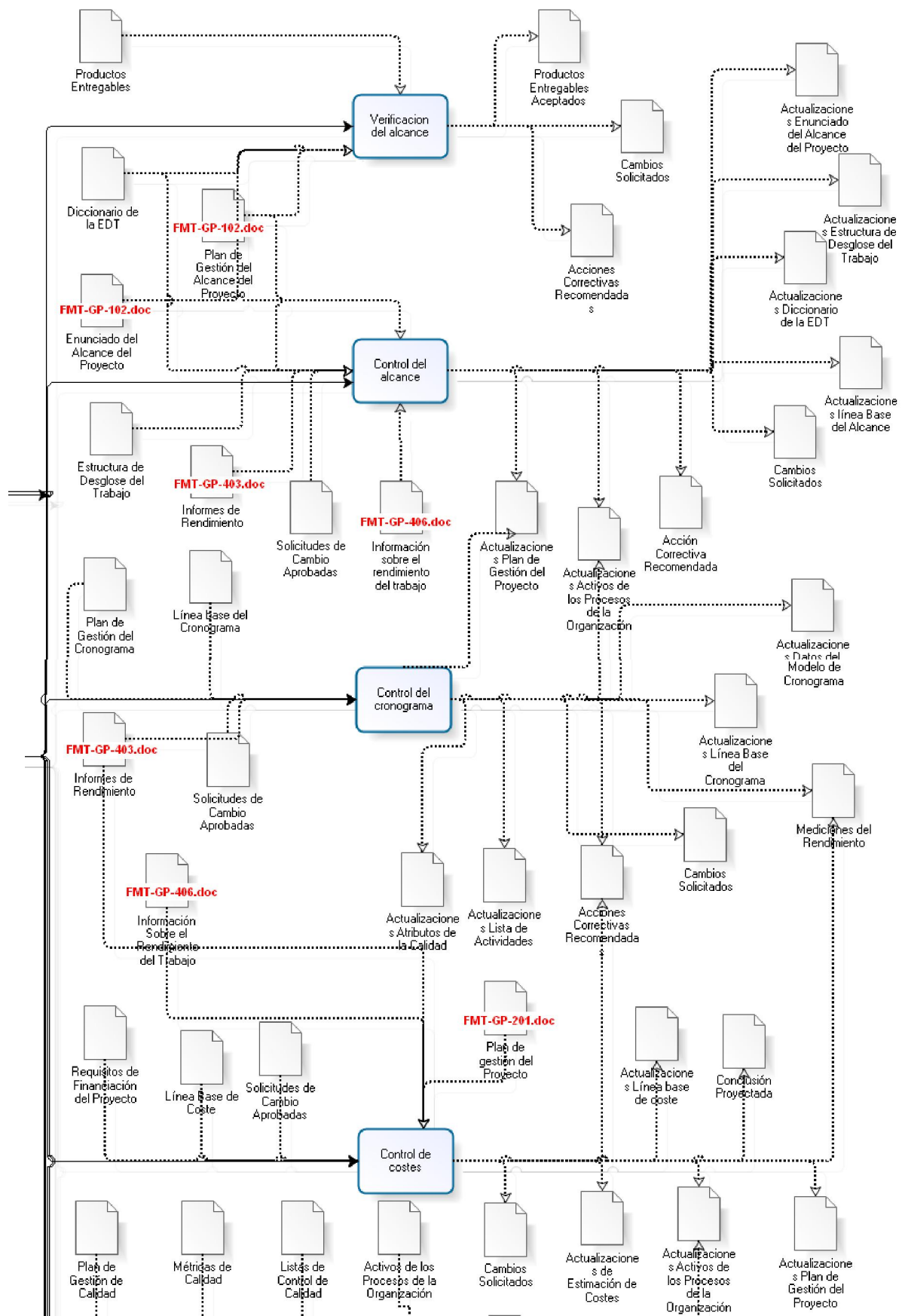


Figura 37. Procesos de Ejecución

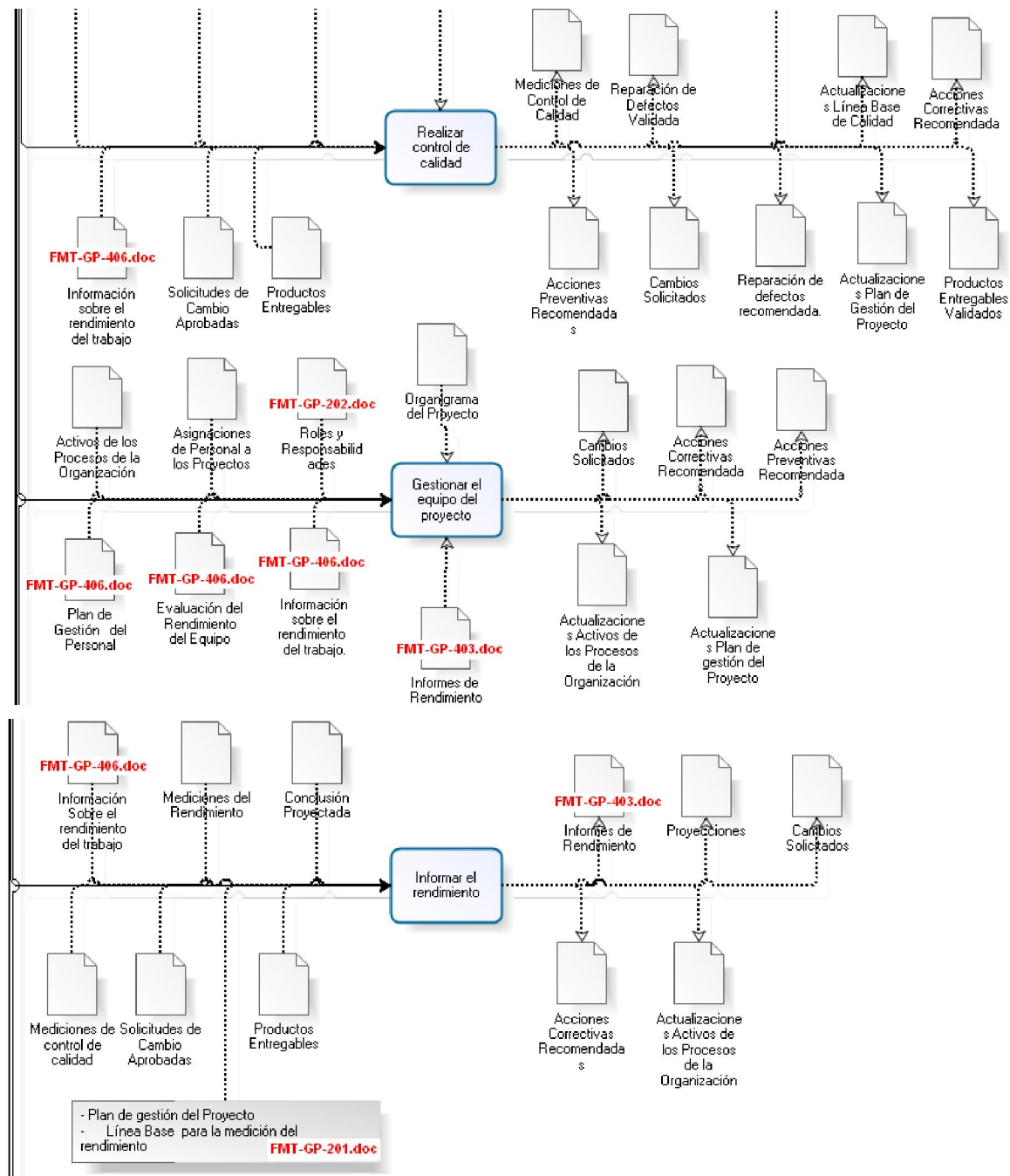
Procesos de Control

En esta parte, se pueden observar los procesos de control modelados en BPMN en los cuales se detalla cada una de las plantillas aplicadas según la necesidad.





(Continúa...)



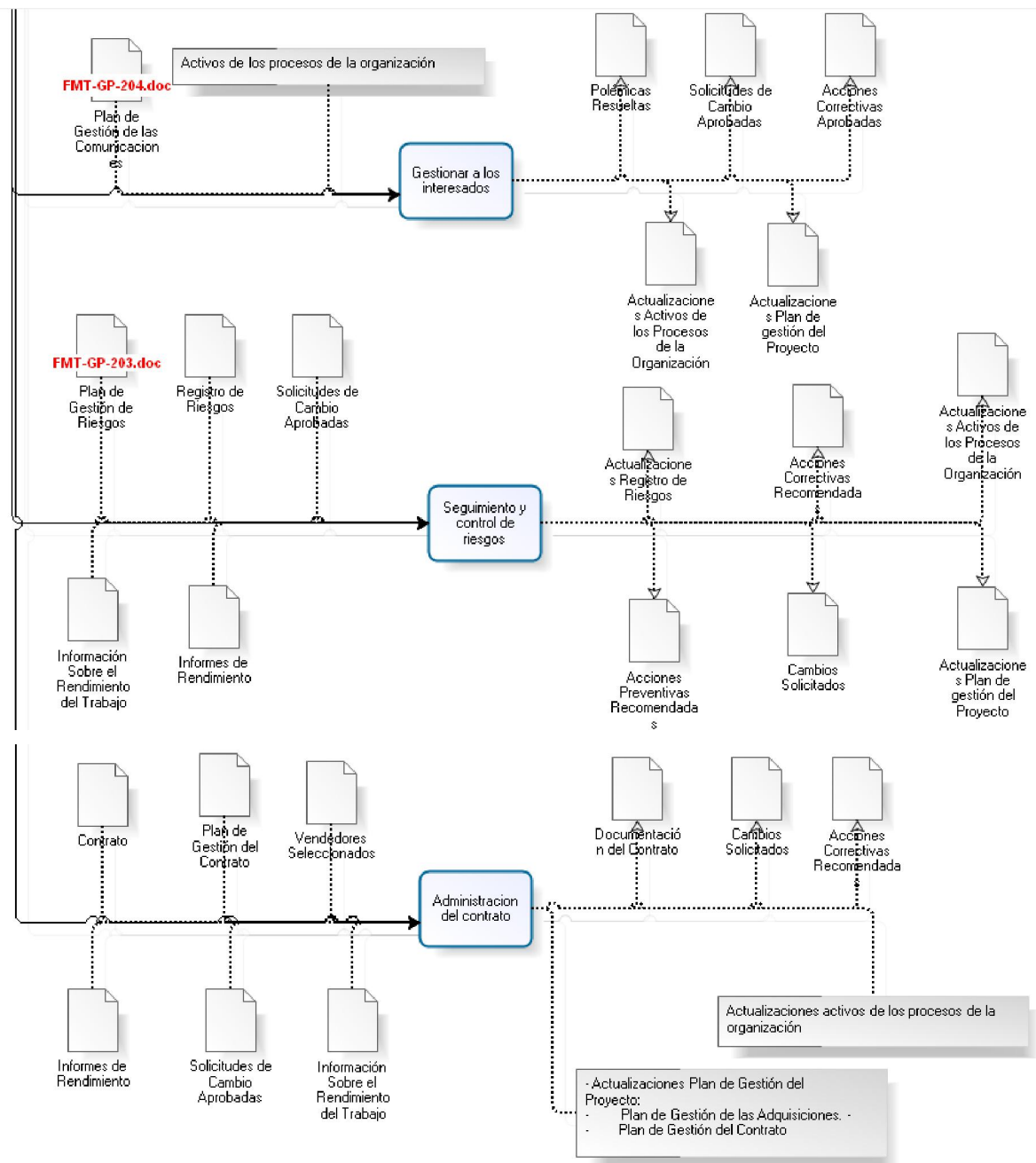


Figura 38. Procesos de Control

Procesos de Cierre

A continuación se pueden observar los procesos de cierre modelados en BPMN en los cuales se detalla cada una de las plantillas aplicadas según la necesidad.

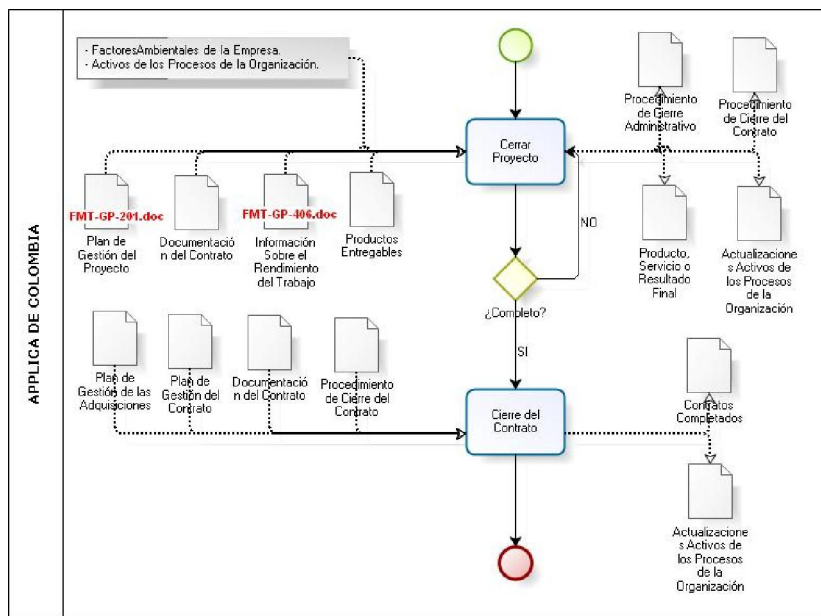


Figura 39. Procesos de Cierre

8.2.2 Recomendaciones

Para que el desarrollo de los procesos en la organización se lleve a cabo de una buena forma se recomienda lo siguiente:

- Tener bien definidos los procesos que se necesitan en la organización y/o en un proyecto de la misma.
- Tener claro que es lo que se desea realizar y hacia donde se quiere llegar.
- Definir claramente roles y actividades.
- Formar un buen equipo de proyecto y concientizar a las personas sobre la importancia del buen desarrollo del proyecto.
- Modelar los procesos que se desarrollen en la organización, especifique claramente los roles y sus respectivas actividades en el diagrama con la herramienta BPMN.
- Realizar un seguimiento constante a las actividades del proyecto.
- Comunicarse constantemente con las personas que participan en el proyecto y aclarar dudas al respecto.
- Seguir la metodología de gerencia de cambio presentada a continuación.

8.3 Metodología de Adopción: Gestión de Cambio

Buscando complementar y presentar la metodología de gestión de proyectos para que sea lo más exitosa posible, se definieron, a partir los ocho pasos establecidos por Kotter (*Ver página 46*), actividades que permitirán implementar de manera gradual la metodología propuesta para un cambio a largo plazo. Para cada uno de los pasos presentados y sus respectivas actividades presentadas a continuación se desarrollaron tareas específicas con una descripción detallada para su aplicación además de las herramientas respectivas que pueden ser observadas en la ruta \TGJaveriana\Archivos\Anexos\Plan de Gestión del Cambio(Final).xls

8.3.1 Paso 1. Crear Sentido de Urgencia

	Actividad	Descripción	Objetivos
Crear sentido de urgencia	Presentación del proyecto a los directivos	Presentación del proyecto a las personas con cargos de poder en la empresa. La presentación mostrará las razones fundamentales para la ejecución del proyecto, las cuales son:	El proyecto recibe la atención necesaria por parte del poder de la compañía
		Falta de estructura en la ejecución de proyectos	
		Poca documentación en los procesos ejecutados	
	Presentación del proyecto a los empleados	Poca comunicación entre los procesos	El proyecto es aprobado para seguir a la siguiente fase
		Beneficios a obtener de los cambios resultantes	
		Económicos	
		Organizacionales	
		Presentación del proyecto a las personas que ejecutan los procesos en la empresa resaltando	El proyecto recibe la atención necesaria por parte de los ejecutores de los procesos de la compañía
		Importancia de los papeles ejecutados por los diferentes cargos	
		Beneficios para los empleados	

Tabla 13. Crear Sentido de Urgencia

8.3.2 Paso 2. Organizar el Equipo Guía

	Actividad	Descripción	Objetivos
Organizar el equipo guía	Selección de personal	Identificación de las personas a participar y orientar el proceso de cambio considerando:	Lista de personas definidas para participar en el proceso. Serán factores determinantes en el éxito o fracaso del cambio en cuestión.
		Habilidades	
		Cargo/Rol	
		Responsabilidades	
		Posición respecto al proceso	
		Apoyo	

		Rechazo	
		Indiferencia	
	Establecimiento de responsabilidades	Definición de la situación de las personas asignadas al equipo, su relación respecto a los procesos regulares de la empresa y los procesos y actividades que se realizarán durante el proceso de cambio	Documento que especifica:
			- Responsabilidades
			- Actividades
			- Responsables
			- Jerarquía temporal (durante la ejecución del proceso de cambio)
	Actividades de integración	Taller de generación de confianza entre los miembros del equipo, realizada fuera de las instalaciones de la compañía	Relación de confianza que permitirá superar situaciones adversas y complejas.

Tabla 14. Organizar el Equipo Guía

8.3.3 Paso 3. Desarrollar el cambio de la visión y estrategia

	Actividad	Descripción	Objetivos
Desarrollar el cambio de la visión y estrategia	Definición de visión	Documentación de la visión del proyecto en su totalidad, el cual permitirá reconocer cuando se han cumplido los objetivos propuestos	Documento con la descripción de las características del al finalizar. Puntos de comparación para evaluar los resultados obtenidos
	Presentación del plan de acción	Presentar las actividades necesarias a desarrollar para orientar la cultura y los procesos actuales para resultar en los nuevos paradigmas propuestos	Lista de actividades documentadas y definidas en un marco de tiempo específico a desarrollar. Cada actividad será definida por un responsable, fecha de inicio y fin y duración estimada.
	Taller Cultura organizacional	Actividad al aire libre donde cada departamento de la compañía trabaja en equipo para luego trabajar con otros departamentos de la compañía	Promover la Integración los diferentes miembros de la organización en un solo equipo de trabajo para el proyecto

Tabla 15. Desarrollar el Cambio de la Visión y Estrategia

8.3.4 Paso 4. Comunicarse para Obtener Comprensión y Aceptación

	Actividad	Descripción	Objetivos
Comunicarse para obtener comprensión y aceptación	Presentación de avance ante los funcionarios del departamento	Muestra de resultados en términos de los cargos que cumplen los respectivos empleados de la organización	Reacciones a favor/en contra de los empleados sobre los resultados parciales presentados para retroalimentar las actividades realizadas. De esta manera las personas que no están incluidas en el equipo de cambio sienten que su participación es importante para toda la compañía
	Presentación de avance ante los altos cargos directivos	Muestra de resultados en términos de los cargos directivos de la organización	Reacciones a favor/en contra de los directivos sobre los resultados parciales presentados para retroalimentar las actividades realizadas- De esta manera las personas que no están incluidas en el equipo de cambio sienten que su participación es importante para toda la compañía

	Foro / Buzón	Las personas de la organización expresan de manera pública o privada según sus preferencias, sus opiniones y pensamientos respecto al proceso de cambio	Todas las personas sentirán que su opinión es importante, que tienen voz en el complejo mundo de su organización y que tienen respaldo. Permitirá que las situaciones difíciles no germinen en oposición y situaciones negativas para el proceso
--	--------------	---	--

Tabla 16. Comunicarse para Obtener Comprensión y Aceptación

8.3.5 Paso 5. Facultar a Otros para Actuar

	Actividad	Descripción	Objetivos
Facultar a otros para actuar	Presentación de los altos cargos directivos	Mostrar el apoyo y compromiso de los altos cargos directivos mediante su apoyo al proceso	Los empleados de la organización sentirán que el proceso tiene relevancia al ser apoyado por los altos cargos directivos, se mostrará como una iniciativa más que como una orden
	Asignación de roles	Definición del poder que tendrán los distintos roles definidos para el proyecto de cambio. Además de los parámetros de reconocimiento para los logros obtenidos	Documentación y distribución de los distintos niveles jerárquicos definidos. La documentación debe ser publicada y distribuida a toda la compañía

Tabla 17. Facultar a Otros para Actuar

8.3.6 Paso 6. Producir éxitos a corto plazo

	Actividad	Descripción	Objetivos
Producir éxitos a corto plazo	Programa de celebración periódica	Cada dos semanas, se realizará un boletín que destaque los resultados exitosos de los procesos realizados en ese periodo de tiempo	Las personas involucradas directamente en el proceso de cambio sentirán que sus acciones están produciendo buenos resultados. Las personas no involucradas directamente sentirán que el proceso está siendo bien gestionado y será exitoso. No debe ser confundido con complacencia
	Medalla de oro	Asignación de una medalla simbólica de oro a una persona de manera semanal por su esfuerzo y participación en los procesos de cambio. Los resultados de los participantes será evaluado según los parámetros previamente definidos	Todos los miembros de la organización sentirán que sus actividades son valiosas y contribuyen a la construcción de un mejor futuro para su empresa, estando o no en el equipo gestor del cambio
	Celebración de partida	Reunión con todos los miembros de la organización en un sitio alejado a las instalaciones de trabajo.	Comprensión, por parte de todos los miembros de la organización, de la magnitud y necesidad del proceso a emprender.
	Celebración de llegada	Reunión con todos los miembros de la organización en un sitio alejado a las instalaciones de trabajo.	Presentación de resultados del proceso concluido, demostrando su importancia como punto de partida a un nuevo

Tabla 18. Producir éxitos a corto plazo

8.3.7 Paso 7. No ceder ante adversidades

	Actividad	Descripción	Objetivos
No ceder ante adversidades	Taller errores y Soluciones	Presentaciones periódicas de las situaciones vividas por diferentes personas de la organización expresando las dificultades vividas y como las superaron	Las personas que puedan estar experimentando situaciones difíciles producto del proceso de cambio se sentirán identificadas y encontrarán soluciones
	Muro de los lamentos	Diferentes personas de la organización publican de manera abierta su situación en un punto accesible a los demás miembros de la organización para obtener posibles respuestas, opiniones y apoyo.	Todos los participantes en esta actividad experimentarán un sentido de pertenencia y de equipo independiente de su cargo o rol en la organización

Tabla 19. No ceder ante adversidades

8.3.8 Paso 8. Crear Una Cultura Nueva

	Actividad	Descripción	Objetivos
Crear una cultura nueva	La botella al bote que parte	Entregar a cada empleado una copa de vino. De manera simbólica presentar un bote que parte de un puerto y que recibe un golpe de una botella, de la cual todos están bebiendo.	Compromiso y sentido de pertenencia por parte de todos los miembros de la empresa, dejando atrás lo que ha sucedido y dispuestos a tener una nueva actitud
	Presentación altos directivos	Presentación de los resultados obtenidos a los altos directivos, permitiéndoles ver los beneficios tangibles del proceso realizado	Continuidad en la promoción de mejoras e incentivos para la mejora integral
	Nuevas reglas de juego	Documentación y distribución de los nuevos parámetros que se desea adoptar	Establecimiento de límites y guías para la ejecución de los nuevos procesos en la compañía

Tabla 20. Crear una cultura nueva

9 CONCLUSIONES

Como resultado del proceso realizado, cabe destacar que la existencia y utilización de estándares mundialmente reconocidos y ampliamente practicados, debe siempre estar acotada para cumplir los requerimientos de la situación en la cual se ejecuta. Las recomendaciones realizadas por los teóricos están caracterizadas por su situación y experiencia, y siempre, independientemente del área de conocimiento, el sentido común y la información más actualizada debe servir como catalizador de ideas, teorías y planteamientos exitosos y sobre todo prácticos.

La propuesta de nuevas formas de trabajo y ejecución de actividades traspasa las barreras de la organización y sus tareas diarias para afectar directamente su cultura y su equipo humano. Cada nueva acción emprendida debe ser una propuesta de valor para cada una de las áreas de negocio y cada uno de los ejecutores de procesos.

10 ANEXOS

Ver todos los archivos en \TGJaveriana\Archivos\Anexos en el CD adjunto a este documento.